

ISSN 2573-9158

REZO F21

La Revue

N° 1

Eté 2017



Table des Matières

- **Page 2 :**
« Editorial »
Ecris par MADER Virginie
- **Page 3 à 19 :**
« Diplomatie et Commerce Est-Ouest au temps de la Guerre Froide: le COCOM à l'heure de l'URSS de Staline »
Ecris par Dr HAMARD Bruno
- **Page 20 à 29 :**
« Le leadership transformationnel un modèle d'émergence pour les états de l'Afrique centrale : cas du Cameroun »
Ecris par Dr BEYALA ENGOULOU Serge Richard
- **Page 30 à 40 :**
« L'importance de la culture de la sécurité sociale dans les pays de l'Afrique Subsaharienne »
Ecris par Dr NKONG Germaine
- **Page 41 à 54 :**
« Le sport a la rescousse de la conservation du Gorille a l'Est de la RDC »
Ecris par Dr GOMBANIRO TEMBEYA Jean Philippe
- **Page 55 à 66:**
« L'amélioration apportée par le contrôle de gestion dans le management de l'entreprise »
Ecris par Dr Belkho El Mustapha

Je suis fière de vous présenter notre Editorial, du premier numéro de LaRevue de l'année 2017.

Notre ligne éditoriale repose sur une publication trimestrielle à caractère scientifique.

En vue de toucher un très large public francophone et International, notre publication est en accès « Libre et Gratuit ».

Afin que nos lecteurs, enseignants, étudiants, autodidactes et curieux, puissent à volonté puiser dans nos collections pour aborder les grandes questions d'actualité de notre temps.

Vous trouverez divers travaux de recherche scientifiques rédigés par des auteurs du monde entier, tous titulaires de l'enseignement supérieur: Chercheurs post-doctorat, des doctorants ou des étudiants-chercheurs de Master.

LaRevue du mois d'Aout 2017 traitera 5 Articles tous aussi passionnant et culturellement enrichissant les uns que les autres.

Les sujets abordés comme la diplomatie et Commerce Est-Ouest au temps de la Guerre Froide, la gestion et le management d'une entreprise, l'importance de la sécurité sociale en Afrique subsaharienne mais encore Le leadership transformationnel au Cameroun vous inviterons à une réelle découverte politique, sociale et économique de divers pays du monde.

Je tiens tout particulièrement à saluer le travail de recherche du Dr GOMBANIRO TEMBEYA Jean Philippe, qui a su souligner avec une certaine délicatesse un sujet extrêmement sensible “ Le sport à la rescousse de la conservation du Gorille à l'Est de la RDC ”. Avec une écriture passionnante qui donne extrêmement envie de lire un livre sur le sujet

L'équipe rédactionnelle en charge de l'examen des publications, vous remercie de votre fidélité et vous souhaite une agréable lecture.

MADER Virginie, Directrice de Publication

Article 1 :

Pr Dr HAMARD Bruno

Chercheur en Relations Internationales

Professeur au Madison International Institute & Business School, USA

Diplomatie et Commerce Est-Ouest au temps de la Guerre Froide: le COCOM à l'heure de l'URSS de Staline

Le 23 novembre 1949, le Comité de Coordination pour le Contrôle Multilatéral (COCOM) était institué à l'issue d'une réunion secrète de sept délégations de pays d'Europe de l'Ouest et d'Amérique du nord: Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, France, Royaume-Uni, Italie et États-Unis.

Cette institutionnalisation sanctionnait la division commerciale de l'Europe en deux blocs antagonistes et achevait l'édifice politique, diplomatique et juridique de containment du communisme sur le continent. En effet, au lendemain de la fin de la Seconde Guerre Mondiale, les relations entre les Alliés occidentaux et l'URSS se tendirent progressivement à propos de la question de la création de l'Organisation des Nations Unies (ONU) à la suite des conférences de Dumbarton Oaks (septembre-octobre 1944) et de San Francisco (avril-juin 1945). En mars 1947, lors de la conférence de Moscou entre les quatre Grandes Puissances, États-Unis, URSS, Royaume-Uni et France.

Le différend entre les Occidentaux et les Soviétiques porta sur la réorganisation politique de l'Allemagne, occupée et démembrée, ainsi que sur la question des réparations dues par l'Autriche à l'URSS. Finalement la conférence déboucha sur un constat de désaccord profond entre alliés. L'annonce du renvoi des ministres communistes des gouvernements français et italien en mai 1947 confirma la rupture politique et idéologique entre les anciennes forces de la résistance européenne unie dans le combat contre les Nazis. L'annonce du Plan Marshall d'aide à la reconstruction de l'Europe (juin 1947) accentua les divergences entre les Soviétiques et les Occidentaux puisque Moscou refusa de participer à l'aide américaine et força les gouvernements d'Europe centrale alliés à imiter son attitude hostile (Tchécoslovaquie). Puis, entre la seconde moitié de l'année 1947 et la fin de l'année 1949, chacun des deux ensembles géopolitiques rivaux organisa autour de son protecteur ou tuteur respectif - en l'occurrence les États-Unis à l'Ouest, et l'URSS à l'Est - un ensemble de relations juridiquement organisées dans le cadre d'institutions multilatérales ou bilatérales. A l'Ouest, le Plan Marshall (juin 1947) donna naissance à l'OECE (avril 1948), vec pour objectif premier la gestion de la répartition ainsi que l'administration des fonds débloqués par Washington. De même, sur le plan militaire, le Pacte Atlantique (OTAN) associait douze pays dans une alliance militaire défensive (avril 1949). La mise en place progressive du réseau d'alliance se fit dans la plupart des pays occidentaux sur le terreau de l'anticommunisme et ce en conformité avec la doctrine radicale insufflée des États-Unis et plus connue sous le nom de maccarthysme.

A l'Est, l'URSS ne fut pas en reste dans la structuration de son camp. En effet, la diplomatie moscovite n'eut de cesse, entre 1943 - avec la Tchécoslovaquie - et 1948, d'établir des traités bilatéraux de coopération et d'amitié avec chacun des pays européens dans lesquels stationnaient des troupes soviétiques et dont l'action fut décisive dans la prise du pouvoir par les partis communistes membres ou non de coalitions gouvernementales. L'édifice soviétique fut complété sur le plan économique par la création du COMECON/CAEM (janvier 1949) associant dans le cadre d'une zone "rouble" l'URSS à la Bulgarie, la Hongrie, la Pologne, la Roumanie et la Tchécoslovaquie.

De fait, à Moscou, comme dans l'ensemble des capitales de l'Europe de l'Est, l'heure était à l'affrontement idéologique et politique comme le revendiquait le Kominform qui, depuis septembre 1947, faisait office d'organe de liaison entre les différents partis communistes européens.

Surtout le Kominform se fit le relais et le censeur de l'application de la doctrine définie par le représentant soviétique, Jdanov.

Cette doctrine constituait le pendant de la doctrine Truman puisqu'elle reposait sur l'affirmation du concept géopolitique de la division du monde en deux camps: un camp hostile, impérialiste et capitaliste dirigé par les États-Unis, et un camp pacifiste et anti-impérialiste guidé par l'URSS.

Ainsi, dans le contexte d'équilibre de la terreur qui se mit en place sur fond de rivalités et de provocations diplomatiques – le blocus de Berlin par les Soviétiques en 1949 par exemple – les Européens occidentaux, alliés objectifs des États-Unis, décidèrent d'instaurer un contrôle rigoureux de leurs relations commerciales avec le bloc soviétique considéré comme ennemi. Entre 1948 et 1949, les différents pays de l'OECE, furent contactés par Washington afin de délibérer d'une double opportunité:

1- Elaboration d'un système de contrôle des exportations par chacun des États membres de l'OECE

2- Insertion des systèmes de contrôle nationaux dans un dispositif interallié de gestion et de contrôle

De fait, pour les États-Unis, il paraissait évident que le système d'embargo ne pouvait être envisagé que comme le corollaire indispensable au Plan Marshall et au Pacte Atlantique. Le contrôle multilatéral à destination de l'Est européen ne pouvait en conséquence être dissocié de la politique américaine d'aide polymorphe à destination de l'Europe de l'Ouest. Prenant appui sur leur propre système de contrôle institué dès 1948 en fonction de deux listes de contrôle intéressant quelques quatre cent vingt produits - dont cent vingt totalement soumis à embargo (liste 1a) et 300 soumis à un contingentement drastique (liste 1b), les Américains avaient obtenu de Londres et Rome un alignement partiel sur leurs normes. Bien entendu, du point de vue des États-Unis, le nombre limité de ralliements spontanés, limités à deux en 1948, faisait que le dispositif s'avérait en fait peu fiable en terme d'efficacité régionale.

Accentuant leur pression diplomatique sur les capitales alliées, les États-Unis obtinrent, en octobre 1949, la réunion informelle de représentants de pays membres de l'OECE à Paris. Au lendemain de ces premiers contacts, un groupe de liaison non officiel de sept délégations, aux fonctions consultatives, fut institué et dont les travaux préliminaires débouchèrent sur la formation d'une institution nouvelle, en novembre de la même année. En janvier 1950, le COCOM commençait ses travaux de gestion et de contrôle des échanges commerciaux de part et d'autre du Rideau de Fer. L'instauration du COCOM puis le déroulement de son activité reposaient sur un postulat politico-diplomatique général: l'existence de la Guerre Froide impliquant une lutte implacable contre l'expansion et le renforcement de l'idéologie communiste dans le monde et plus précisément en Europe. L'objet de la présente synthèse sera, à la fois, de mettre en évidence l'organisation ainsi que les règles qui régissent le fonctionnement du COCOM pendant plus de quarante ans. Une attention particulière sera accordée à l'évolution du concept de contrôle multilatéral d'origine et qui évolua au gré des développements successifs des relations diplomatiques entre les deux Europe de 1949 à 1985. A cette fin, la prise en compte permanente du niveau comparatif entre les objectifs envisagés et les résultats obtenus en matière de contrôle multilatéral et d'embargo devra permettre de formuler un bilan de l'action du COCOM tant sur le court que sur le long terme.

Finalement, la question sous-jacente qui prédominera dans le cheminement des trois premiers chapitres de l'analyse, sera d'évaluer l'adaptation du COCOM, institution de conflit, aux fluctuations des relations Est-Ouest, du Jdanovisme à la Perestroïka. L'étude n'aurait pas été complète s'il n'avait pas été consacré un chapitre à un regard croisé Est-Ouest autour de deux interrogations majeures.

Comment les pays de l'Est européen percevaient-ils l'embargo pratiqué par l'Occident à leur égard ? Quel niveau quantitatif et qualitatif ces mêmes pays atteignirent-ils dans le cadre de relations

commerciales contingentées ? Pour ce qui concerne les matériaux de recherche mis à ma disposition - outre une consistante bibliographie ainsi que les fonds d'archives traditionnels couvrant l'ensemble de ce presque demi siècle - il convient de souligner l'importante richesse de la documentation du Fonds d'archives COCOM.

Ce fonds a été créé en 1995 à la suite de la dissolution du Comité et les gouvernements alliés en ont confié la responsabilité administrative au gouvernement français. Regroupant plus de deux mille cartons, les papiers COCOM ont été ouverts aux chercheurs originaires des pays membres¹, le 1er janvier 1996. Les documents étaient consultables au Services des Archives du ministère français des Affaires étrangères. Outre les procès-verbaux des séances des différents organismes composant le Comité, le chercheur peut avoir accès à la volumineuse documentation technique qui constitue la plus grande part du corpus archivistique.

La lisibilité de la documentation en langue anglaise ou française est rendue aisée par la qualité particulièrement bonne des documents rigoureusement inventoriés et indexés par les services des archives de l'organisation dissoute.

- Le concept d'embargo COCOM, le vecteur commercial de la doctrine Truman de Containment

Aussi bien dans le procédé de maturation de sa conceptualisation que dans le cheminement de son élaboration, le COCOM apparaît, objectivement, comme un organisme d'inspiration américaine. De fait, entre 1949 et 1954, le COCOM fut le garant du contrôle multilatéral en matière de commerce de produits qualifiés par les Occidentaux de "stratégiques" à destination de ce qu'était devenu la sphère d'influence soviétique en Europe, le camp ennemi.

Lorsque l'on étudie la genèse de la formation du COCOM, le rôle des États-Unis occupe une place fondamentale. En effet, ce fut sur convocation de Washington que différents représentants des États européens alliés aux États-Unis, soit sous la formule OTAN soit sous la formule OEEC, se concertèrent sur l'opportunité d'instaurer un régime de contrôle et d'embargo de produits à destination du bloc soviétique. Il s'agissait en outre de développer subséquemment une harmonisation de l'ensemble des juridictions nationales au sein d'un organisme interallié intégré.

Les États-Unis n'étaient pas vierges de toute action dans le domaine de l'embargo économique puisqu'ils avaient établi pour eux-mêmes une juridiction nationale très restrictive dès mars 1948. Le principe du contrôle américain reposait sur une distinction entre les produits inscrits en liste 1a devant être soumis à un embargo strict - c'est à dire qu'aucun flux matériel n'était autorisé - et les produits inscrits en liste 1b dont l'exportation était soumise à un barème de quotas. L'ensemble des produits inscrits sur les listes américaines équivalait à étouffer tout flux commercial à destination de l'URSS et de ses satellites.

Les principales catégories de produits étaient les machines outil assurant la transformation du métal, des minéraux, les équipements pétroliers et les instruments de précisions, ainsi que bien évidemment les équipements entrant dans la fabrication d'armements. Au total, plus de trois cent quarante produits étaient concernés soit par une impossibilité d'exportation (34% des rubriques) soit par un contrôle quantitatif. Le contrôle consistait en l'apposition par les autorités gouvernementales d'une autorisation d'exportation pour ces produits mais seulement en quantité extrêmement limitée. En conséquence, ne voulant agir isolément, les États-Unis, au plus fort du blocus de Berlin, incitèrent fortement les États alliés à imiter leur dispositif législatif. Ils firent en conséquence parvenir à chaque gouvernement une recommandation quant à un alignement sur le principe de l'embargo en fonction des listes américaines, tout du moins en fonction de la liste 1b de contrôle qui représentait à elle seule 300 rubriques.

Comment réagirent les Européens à la position et à la proposition américaine d'installer un nouvel organisme interallié doublant sur le plan commercial l'OTAN et l'OEEC ? A la première invitation américaine de mise en place de contrôles nationaux en Europe occidentale, l'unanimité ne fut pas de mise puisque seules la Grande-Bretagne puis l'Italie acceptèrent d'instaurer ce type de

contrôles. Encore convient-il de nuancer l'ampleur de cet alignement puisque aussi bien Londres que Rome n'avaient retenu pour leur propre liste que quatre des quarante-cinq produits inscrits en liste la américaine, soit un taux de couverture de 8%. Ces produits n'étaient d'ailleurs pas soumis à un embargo strict tel que pouvaient le concevoir les États-Unis, car il s'agissait d'une simple formalité d'enregistrement des flux d'exportation des dits produits en direction de l'Europe de l'Est.

Aussi, d'un simple point de vue objectif, le résultat atteint en 1948 par les Américains pouvait être considéré comme très décevant. Face à un tel état de fait, synonyme d'affront, les États-Unis imprégnés de maccarthysme et qui s'érigeaient politiquement, économiquement et militairement en leader du "Monde Libre", ne pouvaient objectivement tolérer plus longtemps cet affront. Luttant par la voie des airs pour le ravitaillement de Berlin-Ouest assiégé par les Soviétiques, Washington entendait obtenir une cohésion alliée sans faille autour de son initiative en matière de contrôle commercial.

Conscients de leur force et de leur poids au sein du bloc occidental, les Américains n'hésitèrent donc pas à réitérer leur demande envers leurs alliés en utilisant un ton comminatoire, sans équivoque quant à leur détermination à réussir à faire accepter aux capitales européennes le principe de l'intégration interalliée dans le secteur du commerce international.

La situation apparaissait toute autre en 1949 quand Washington convoqua véritablement les Alliés, à Paris, fixant même un ordre du jour précis, à savoir l'examen des modalités concrètes de rédaction des futures listes de contrôle communes à tous les pays alliés. Face à une telle mise en demeure, les États occidentaux réagirent de façon différente mais ceux qui avaient tout à perdre d'un affrontement diplomatique avec les États-Unis donnèrent l'exemple du ralliement. Ainsi, la France, la première, qui bénéficiait de 20% de l'aide Marshall, malgré de fortes réticences, s'associa à la Grande-Bretagne pour proposer, le 11 octobre 1949, un projet commun de liste de contrôle.

Cette proposition, soumise aux autres délégations, rallia immédiatement les Pays-Bas ainsi que le Benelux qui proposèrent unanimement d'intégrer la RFA au système de contrôle Est-Ouest⁶. De fait, le principe d'une organisation interalliée était à présent agréé par un groupe de sept pays qui en établirent les bases lors de la réunion des 22 et 23 novembre 1949. Cependant, deux conceptions s'opposèrent sur l'organisation définitive de la nouvelle institution.

D'un côté, les Britanniques, les Français, les Belges, les Luxembourgeois se montraient tout à fait disposés à rejoindre la position défendue par Washington d'un organisme permanent doté de pouvoirs limités et ne pouvant émettre que des avis. Par contre, un autre groupe de pays, avec en tête les Pays-Bas et le Danemark, préférait la solution plus souple, moins contraignante, de la réunion d'un simple comité informel. Cette solution était avancée par le Danemark au nom de la préservation de la liberté juridictionnelle en matière de contrôle douanier qui d'ailleurs avait été aboli quelques mois auparavant par le gouvernement. L'hypothèse d'un refus net de toute intégration supplétive à l'OECE avait été formulée par les Pays-Bas qui ne voulaient envisager qu'un simple alignement "atlantique" bilatéral sur les États-Unis en refusant d'intégrer une institution multilatérale nouvelle. Celle-ci pouvait également entraver de façon substantielle les activités portuaires de réexportation de produits à usage industriel - y compris les moyens de transport maritime (de type "tankers") - de Hollande vers les pays du bloc soviétique⁸.

Les Pays-Bas ne se montraient disposés qu'à limiter, par des contrôles, les seules activités de commerce international d'institutions basées sur leur territoire. De même, les opinions divergeaient au sein du groupe des sept quant au contenu ainsi qu'à l'ampleur des listes internationales à édicter. D'emblée, les États-Unis considéraient que leur système de deux listes était la panacée puisqu'elles interdisaient objectivement tout commerce significatif avec le bloc soviétique. Par contre, l'échec de la première initiative atlantique de 1948 démontrait que les alliés européens entendaient défendre l'idée d'une certaine souplesse dans les règles de commerce à établir entre les deux blocs. A cette fin, ils avançaient le principe d'une limitation des contrôles aux seuls produits

manufacturés de haute technicité ainsi qu'aux fabrications entrant dans la composition d'armement. En concordance avec ce point de vue, la proposition de liste franco-anglaise établissait des dérogations par rapport aux listes proposées par les Américains. Face à la fermeté de leurs alliés, les Américains se résolurent à adopter une politique de conciliation alors même que le Comité des experts, réuni depuis octobre 1949, préconisait la rédaction d'un corpus allégé de cent quarante-quatre articles dont 87,5% devaient être inscrits en liste I d'embargo.

Lors de la première réunion, en janvier 1950, les délégations s'accordèrent unanimement à privilégier une approche du contrôle en fonction de trois listes, liste I d'embargo, II de quotas, et III de surveillance. Ces listes reprenaient les propositions qualitatives et quantitatives franco-britanniques qui inscrivait en liste d'embargo vingt-trois rubriques, et quatre-vingt dix sept rubriques en liste de quotas; ce qui représentait une couverture de moins de 36% des listes américaines. Une telle option permettait d'éloigner le spectre de la discordance au sein du camp occidental.

A l'issue de la réunion de novembre, un Groupe Consultatif était créé et un Comité de Travail voyait le jour afin d'établir l'organigramme ainsi que la mission de la toute nouvelle instance de contrôle et de régulation du commerce Est-Ouest. Finalement, lors de la première réunion de travail, la ligne défendue par les États-Unis triompha et fut formellement acceptée par les Alliés intéressés dont le contingent s'étoffa.

En effet, sous le poids de la tension du blocus de Berlin par les Soviétiques, les sept délégations fondatrices lancèrent un appel au ralliement en direction des autres pays occidentaux gros exportateurs de produits vers les pays de l'Est, tels le Danemark, la Norvège, la Suède ou la Suisse. Les États-Unis, de leur côté, invitèrent les Canadiens à rejoindre le groupe. Ainsi, en janvier 1950, le Groupe Consultatif se composait de dix délégations puisque, outre le Canada, la Norvège et le Danemark adhèrent à l'organisation qui était en train de se mettre en place.

Quant à la RFA, elle fut officiellement invitée à rejoindre le COCOM au terme des conclusions du rapport du comité de travail, déposé le 17 janvier 1950. L'intégration allemande procédait plus de la volonté explicite des Alliés, vainqueurs du Reich, de contrôler le nouvel État allemand, gros producteur de produits "stratégiques", dans sa politique commerciale internationale notamment en direction des pays de l'Est européen avec lesquels les liens étaient historiquement ténus. Bonn fit son entrée dans le Comité, qui atteignait les onze membres, en 1950. L'Allemagne aurait retrouvé sa place en tant que partenaire européen aux côtés des anciens Vainqueurs bien avant les dispositions contenues dans le projet Schuman de Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier (CECA) en mai 1950) ou de plan Pleven de Communauté Européenne de Défense (CED) d'octobre 1950, ou encore dans le cadre de l'OTAN en 1955.

Dès sa conception, en 1949, le Comité adoptait une structure hiérarchique pyramidale qui n'évolua que très peu jusqu'au début des années 1960.

Les principes établissant l'organigramme du COCOM furent définis dans le rapport du Comité de Travail institué en novembre 1949 afin d'établir les structures futures de l'organisation interalliée. L'Exécutif véritable du Comité s'incarnait dans le Groupe Consultatif qui regroupait les chefs de délégation gouvernementale des pays membres. Cette institution émettait des avis et des conseils. Son caractère permanent résida dans le fait qu'il eût des réunions périodiques. Le Groupe Consultatif avait sa présidence à Paris et siégeait au ministère français de l'Économie et des Finances qui parrainait, en quelque sorte, l'institution. La gestion quotidienne des dossiers fut confiée à un comité permanent d'experts et de délégués des pays membres: le Comité (COCOM) à proprement parlé. Le Comité se composa progressivement de sous-comités techniques spécialisés. Entre novembre 1949 et janvier 1951, le COCOM connut une phase instable d'installation. Le caractère improvisé de la structure ainsi définie s'illustra par l'établissement provisoire de sa Présidence à l'ambassade italienne à Paris.

Le délégué italien, G. d'Orlandi, fut nommé Président. Le siège du Comité était également établi à Paris mais il s'installa de façon là aussi temporaire, d'octobre 1951 à avril 1952, dans les locaux de

l'ancien consulat du Japon et l'ancien commissariat aux Affaires Allemandes, 24 rue Greuse dans le 16^e arrondissement. Puis à partir d'avril 1952, le Comité emménagea dans les locaux de l'aile Passy du Palais de Chaillot dans le même arrondissement.

Au-delà de l'organisation, le mode de fonctionnement même du COCOM, relevait de l'improvisation puisque l'hébergement des organes du Groupe Consultatif était assuré par le gouvernement italien (locaux de la délégation à l'OECE) alors que le service de traduction français/anglais était assuré par le gouvernement français. Par contre, le service de documentation était alimenté par les Britanniques, alors que les Américains fournissaient les produits consommables nécessaires au bon fonctionnement d'un secrétariat.

Pour les gouvernements ne participant pas techniquement à la mise en place du Comité, une participation financière fut exigée.

Pour la période s'étendant de juin 1950 à mai 1951, la Belgique, le Canada et la RFA durent cotiser, à titre exceptionnel, pour 90% des coûts de fonctionnement du Comité. La RFA fit elle aussi, dès 1951, une contribution en nature puisqu'elle mit à disposition du Comité un statisticien.

A partir de la fin de l'année 1950, le COCOM acquit sa véritable stature d'institution de lutte anticommuniste et ce, une fois de plus, à la suite d'une initiative américaine.

A Washington, l'étude des relations Est-Ouest ne pouvait qu'inciter à l'alarmisme. Depuis la fin des années 1940, les crises se multipliaient, comme nous l'avons vu, mais à partir de la fin de 1950, la provocation puis l'affrontement militaire direct étaient devenus une réalité lorsque les troupes de la Corée du Nord, épaulées par la Chine communiste, traversèrent le 38^e parallèle, le 25 juin.

Les envahisseurs coréens du nord investirent Séoul, capitale de la partie sud de la péninsule, le 28 juin. Alors que l'URSS refusait de siéger à l'ONU, les États-Unis firent adopter une résolution condamnant cette invasion et mettant en place une force d'intervention sous commandement américain. Le débarquement effectif eut lieu le 15 septembre et les opérations de libération du territoire sud coréen opposèrent dès cette date les soldats des deux camps. La guerre signifiait, du côté américain, le renforcement de la conviction que le communisme était l'ennemi idéologique à éradiquer sur la surface du globe; et ce par tous les moyens, y compris, et surtout, le vecteur commercial. Dans ces conditions très difficiles sur le plan international, les États-Unis entendaient imposer un resserrement officiel et concret de la solidarité atlantique et pour cela, comme en 1948-1949, ils usèrent du stratagème alliant procédure législative normative et chantage à l'égard des capitales européennes affiliées au COCOM. Ce procédé fut même juridiquement institué et instrumenté du côté américain par l'adoption d'une législation d'exception par le Congrès.

Le dispositif législatif se composait de l'amendement Kem (Kem Amendment) et de la loi Battle (Battle Act). Cette panoplie instituait de fait, à la fin de l'année 1951, le Mutual Defense Assistance Act consistant en un inventaire que les alliés des États-Unis devaient remplir afin de prétendre bénéficier du soutien économique américain. De fait, l'encadrement juridique limitait l'attribution de l'aide économique votée annuellement par le Congrès, aux Alliés en fonction de l'adhésion puis de l'adoption par les pays demandeurs de la liste d'embargo américaine.

Bien entendu, le Congrès, imprégné d'anticommunisme que l'on peut qualifier de "primaire", et qui ignorait l'existence du Comité, laissait malgré tout entre les mains du Président, à travers le Conseil de Sécurité, le pouvoir de déroger aux dispositions dudit amendement afin que les pays alliés concernés puissent continuer à bénéficier de l'aide financière américaine conformément aux accords de 1947. Cependant, loin d'atténuer le sort des pays occidentaux, cette disposition permettait à la présidence américaine de faire officieusement pression, sous couvert d'harmonisation et de conciliation - par opposition à la menace brandie par le Congrès, sur les Européens. Ces derniers afin de respecter le statut de membre de l'OTAN, devaient de bon gré accepter des règles d'embargo strictes à destination du bloc soviétique. Comme le rappelait judicieusement le délégué américain, M. Linder, en juillet 1951, le bloc soviétique aidait la Chine et la

Corée du Nord dans leur guerre contre les troupes de l'ONU sous commandement américain.

Le discours américain était donc simple et sans appel: "Nous sommes venus ici non pas pour rechercher l'adoption des contrôles suggérés par l'amendement Kem par menaces de pressions ou de coercitions économiques mais pour rechercher par une coopération active une solution à un problème qui nous concerne tous." Le leitmotiv de la ligne politique américaine au sein du COCOM devint donc, à partir de 1951, la dénonciation permanente de la menace communiste. Et tout en légitimant le renforcement du programme militaire américain, Washington préconisait un renforcement de la politique d'embargo et de contrôle en proposant notamment d'augmenter de cinquante-quatre rubriques la liste I, et de fusionner les listes II et III en une seule liste dont les quotas avaient été revus à la baisse.

L'option vindicative des États-Unis, à la fin du mois de novembre 1951, se fit une nouvelle fois plus intransigeante puisque la délégation américaine du Comité proposa un renforcement des listes internationales alliées autour d'un corpus de trois cent treize rubriques dont vingt-et-une en liste I, deux cent soixante-quatre en liste II et vingt-huit en liste III.

Ce nouveau durcissement était dû à l'affaire du crash d'un avion militaire américain en territoire hongrois le 19 novembre 1951 qui relevait certes plus du registre de l'anecdote que de celui de la crise diplomatique. La rançon exigée par Budapest pour relâcher les pilotes, 30 000,- dollars par pilote, et acceptée par Washington, n'avait pas pu empêcher la justice hongroise de faire inculper les ressortissants américains d'espionnage agressif. Ce double langage, fait de chantage idéologique et de marchandage mercantile de la part du gouvernement de Budapest, exaspéra le Congrès qui, par l'intermédiaire de la United States Mutual Security Agency, dirigée par Averell Harriman, menaça directement les alliés européens de mesures financières de rétorsion pour le cas où des relations entre les deux Europe perduraient.

Le climat de fièvre anticommuniste, notamment dans le secteur commercial, était appuyé par les révélations des services de renseignements américains qui faisaient état, au printemps 1950, de manoeuvres du bloc soviétique pour importer des produits stratégiques en provenance d'Occident. Par exemple, le gouvernement hongrois utilisait des moyens de paiement anonymes tels que les versements en espèces ou par chèques, pour détourner des commandes et se procurer à Anvers des marchandises sensibles qui pouvaient servir à renforcer le potentiel agressif de l'URSS ou de ses satellites. Ainsi du point de vue américain, le COCOM devenait le lieu d'expression de la doctrine Truman confirmée par la nouvelle équipe Eisenhower en 1952, et poussée à ses extrêmes. Aussi bien en provenance de la Présidence que du Congrès, les pressions américaines visaient à faire comprendre aux Européens que toute conciliation avec le bloc soviétique devait être prohibée définitivement.

A ce titre, le contenu d'une brochure officielle intitulé *Free World Trade Controls for Peace*, faisait le point sur la position commerciale des États-Unis en matière d'échanges Est-Ouest. Ce point de vue était très vindicatif, notamment dans sa conclusion qui insistait sur le fait que: "So long as Moscow and Peiping show through words and actions an aggressive intent against the free nations, the need to control trade with them strategic material will continue". Finalement, les États-Unis craignaient que, comme en 1948, une relative indifférence émanât des principales capitales européennes lorsque les mises en gardes adressées aux alliés n'avaient pas été assorties de pressions diplomatiques adéquates. Unanimement, le Congrès via la Maison Blanche avança à l'attention des Européens un argument de poids: le renouvellement annuel de l'aide Marshall pour chaque État européen lié à l'acceptation du principe du renforcement du contrôle théorique du COCOM, tant dans le domaine de l'organisation administrative que dans celui des moyens de contrôle. Au niveau des structures du COCOM, entre 1951 et 1954, les doléances américaines furent prises en compte, et ce sous différents aspects. Tout d'abord, le Comité accueillit de nouveaux membres afin que selon les vœux américains, le Comité corresponde au corollaire commercial de l'OTAN. Ainsi, en 1952, le Comité s'étoffâ du Portugal et du Japon.

La présence du Portugal dirigé par le dictateur Salazar depuis 1935, avait été suggérée par Londres, dès 1950, et réitérée en 1951, dans le cadre de la gestion du dispositif d'embargo vis à vis de la sphère asiatique. Le Comité voulait s'assurer la maîtrise des flux commerciaux au départ des pays occidentaux en direction de la Chine et de la Corée. A ce titre, les places coloniales sous tutelle occidentale ne pouvaient échapper au contrôle interallié. Le fait que la France soit membre fondateur du Comité simplifiait un contrôle sur la péninsule indochinoise, tout comme les places britanniques d'Asie. Par contre, les possessions portugaises de Macao et Beira pouvaient servir de place off shore de réexpédition vers la Chine et la Corée communiste. De ce point de vue l'entrée du Portugal au sein du système allié d'embargo s'imposait, et ce d'autant plus que le pays était membre de l'OTAN. En fonction de la même analyse, en 1954, le Comité accueillait la Grèce et la Turquie. Les candidatures de ces deux pays, avancées par Washington, avaient été une première fois repoussées par le Comité en 1951.

Les États-Unis déterminés à empêcher qu'un État membre de l'OTAN, en l'occurrence par la Grèce et la Turquie depuis février 1952, ne puisse commercer avec le bloc contre lequel le Pacte Atlantique était censé le protéger militairement, imposèrent leur participation aux autres délégations membres du COCOM. Cette participation prit effet en 1954. Outre l'adaptation à la configuration militaire du camp occidental, le Comité tenta de compléter son organigramme administratif afin d'intégrer des nouveaux critères géopolitiques de contrôle plus stricts.

A partir de 1951, les structures administratives de base furent renforcées afin d'interrompre tous les flux et créer des goulots d'étranglement sélectifs. De ce fait, les listes furent considérablement révisées. Le principe de l'embargo devint déterminant par rapport à celui de contrôle ou celui de surveillance puisque les États membres étoffèrent les trois listes originelles. Ces dernières passèrent de deux cent quarante-quatre produits inscrits en 1950, dont 29% en liste I, à quatre cent cinquante-sept rubriques en 1954, dont 57% de liste I.

La liste d'embargo devenait réellement prohibitive puisque toute exportation des produits de liste I excédant le montant de 100,- dollars devait être soumise à l'examen et au veto du Comité. Le dispositif de contrôle fut complété avantageusement par un sous-comité créé pour l'occasion, le Comité de Travail, qui préconisa l'adjonction de deux listes subsidiaires: une liste "noire" et une liste "grise". La Liste Noire, élaborée en juillet 1952, répertoriait les particuliers et les entreprises accusés de commerce frauduleux avec les Soviétiques ou leurs alliés dans le cadre du non-respect des normes COCOM. L'établissement de la Liste Grise, par contre, fut l'oeuvre du sous-comité aux Listes dont le rapport d'activité recommandait l'adoption d'un tel acte. Cette liste devait enregistrer les particuliers et les entreprises nationales des pays membres considérés, et dénoncés par les gouvernements respectifs, comme suspects de se livrer au commerce frauduleux avec le bloc soviétique. Les organisations internationales, non gouvernementales ou intergouvernementales non explicitement occidentales étaient suspectées par le Comité qui voyait dans ces dernières des organisations potentiellement dangereuses puisqu'elles pouvaient devenir, malgré elles, vecteur d'obtention de matériels sensibles par Moscou.

A ce titre, la mise sous contrôle des demandes d'exportation vers le bloc soviétique, de l'UNICEF, fut entérinée à titre préventif par le Comité dès avril 1951. Les Alliés établissaient pour cet organisme de l'ONU, l'obligation d'obtenir des licences d'exportation pour les produits de première nécessité envoyés au titre de l'aide humanitaire aux pays socialistes.. Sous l'effet d'une dégradation de la conjoncture internationale depuis 1950, le Comité prenait ses responsabilités d'organisme commercial de lutte contre le communisme, dogme, martelé sans interruption par les États- Unis.

Ainsi, la rédaction de ces deux listes subsidiaires aux trois listes principales, elles-mêmes étoffées, constitua une avancée importante dans le cadre de la coordination interalliée des politiques de contrôle des flux en direction du bloc soviétique et symbolisa, dans une large mesure, la conception américaine de cohésion maximum du bloc OTAN, conforté par la mise en place dans le cadre de

l'ONU d'un embargo contre la Chine et la Corée du Nord, en mai 1951. Les évolutions structurelles et conceptuelles dont le Comité devint le symbole relevaient de la volonté des Alliés d'opérer une véritable "révolution" intégrationniste de l'institution.

Dans le cadre de cette orientation, sous-jacente depuis 1949, une initiative tripartite vint bouleverser, autour de 1950, les positions des isolationnistes encore vivaces au sein du COCOM. Paris, Londres et Washington prirent l'initiative en provoquant, dans le cadre d'entretiens entre les ministres des Affaires étrangères, à Londres, la formation d'un noyau dur d'une institution supranationale de contrôle du commerce.

Cette proposition était fondée sur une coopération étroite en matière de contrôle du commerce, et devait reposer sur des échanges de vue au niveau gouvernemental doublée d'une concertation permanente entre experts des trois États concernés et d'un échange permanent de données sur le commerce des produits à finalité militaire. Selon leurs auteurs, cette initiative se voulait être une réponse aux nouveaux développements de la conjoncture internationale.

La crise en Corée avait éclaté en juin 1950, et la France s'enlisant dans le conflit indochinois depuis 1948. Finalement, sur la base du protocole tripartite, un accord fut conclu avec l'ensemble des délégations sur le principe d'un renforcement des procédures d'échange d'informations et de contrôle qui se traduisait par la mise en place de procédures particulières au COCOM dès février 1951. Les procédures de contrôle des exportations et du transit à partir et à travers les pays membres, furent élaborées très rapidement. Les certificats d'importation (CI) et les vérifications de livraison (VL) ainsi que les licences de transbordement (LT) et les documents internationaux d'exportation (DIE) devenaient des documents normalisés, gérés par chacun des membres aussi bien dans le cas des flux terrestres que maritimes à destination du bloc soviétique.

A partir de 1954, un système de certificat d'autorisation de transit (CAT) reçut un accord quasi unanime des participants, à l'exception de la Turquie, afin de régler le sort des cargaisons entrant dans le cadre des réexportations à partir du territoire d'un des pays membres. Le non-respect des différents critères régissant l'octroi des catégories normatives CI, VL, LT et DIE entraînait pour les pays signataires des pénalités financières. Le respect de la procédure de contrôle était chose acquise pour l'ensemble des membres à la fin de l'année 1952. C'est du moins ce que relevait un rapport du Comité qui se réjouissait même de l'extension de la mesure CI/VL aux colis postaux à destination du bloc soviétique. Subsidiairement, les moyens financiers mis à la disposition du Comité augmentèrent de façon significative. Signe des temps de crise internationale, à partir de la seconde moitié de 1951, un trésorier fut nommé et il fut chargé d'organiser un sous-comité au budget afin de planifier les différentes contributions définitives des délégations, dont le montant de subvention global atteignait tout de même, une fourchette comprise entre deux et cinq millions de francs français pour les années 1952 à 1954.

- La pratique de l'embargo et les divergences entre Européens et Américains

Si l'instauration puis le développement des activités de contrôle du Comité paraissent coïncider avec l'évolution de la conjoncture des Relations Internationales. La vision manichéenne du monde, semblait l'emporter. Il ne faudrait pas sous-estimer l'ampleur des désaccords qui sévissaient de manière permanente et intense entre les Alliés, tout au long de la Guerre Froide.

Le premier fait qu'il convient de remarquer était l'attitude volontariste des États européens dans la poursuite des liens commerciaux avec les pays du bloc soviétique; et ce durant toute la période concernée, y compris lors des années de crise tendue, entre 1950 et 1953. La permanence des échanges commerciaux de part et d'autre du Rideau de Fer prit plusieurs aspects. En effet, l'ensemble des États européens de l'Ouest avait signé avec les pays d'Europe de l'Est, avant la prise de pouvoir exclusive par les communistes, de multiples contrats commerciaux bilatéraux. La principale explication pour les pays Européens consistait en l'état de leur grande dépendance vis à vis des importations alimentaires et énergétiques en provenance des pays de l'Est. La RFA établissait des

liens commerciaux vitaux pour le pays puisque l'Allemagne, détruite, avait importé, en 1949, quelques 3,5 millions de tonnes de blé dont 14,28% provenaient des pays de l'Est.

De fait, à la lumière de la genèse de ces textes, les flux furent très importants entre 1949 et 1950. Comme le précise fort justement F. Cain, les relations commerciales entre les principaux pays de l'Ouest européen, autour de la France, Royaume-Uni et Allemagne, et les pays de l'Est furent très intenses depuis la fin du XIXe siècle avec la Russie tsariste puis, après une période de reflux, avec l'URSS de l'Entre-deux-guerres. Les États-Unis eux mêmes commercèrent pendant la guerre avec Moscou dans le domaine des armements. Le premier pays exportateur fut incontestablement la RFA dont le commerce extérieur de produits stratégiques était très largement extraverti en direction des pays de l'Est soviétisés avec 1,04%. Les Pays-Bas, l'Italie (0,92%), le Danemark (0,33%), la Belgique (0,24%) et la Grande-Bretagne (0,19) formaient un groupe intermédiaire, devant la France (0,01%) alors que la Norvège et les États-Unis avaient un niveau d'échange nul ou quasi nul (inférieur à 0,1%00000). Certes, l'instauration du COCOM permit un relatif tassement du montant global des échanges entre 1950 et 1952. Les États signataires des accords bilatéraux, pendant cette courte période de tension maximale entre les deux blocs, acceptèrent de renégocier leurs conventions dans un sens plus restrictif (-12,84% entre 1949 et 1951), notamment en regard de l'évolution des mouvements d'exportation des pays membres de l'OECE (-3,01% entre 1949 et 1951). La part des produits stratégiques dans les exportations globales diminua pour les principaux États exportateurs avec une baisse vertigineuse de plus de 17 000% pour la RFA, de 92% pour les Pays-Bas, de 22,82% pour l'Italie. Ce résultat significatif était à attribuer à l'harmonisation des clauses commerciales touchant des produits contrôlés dans le cadre des listes internationales établies. Ainsi, la procédure de négociation entre un pays membre du Comité et un pays soviétique passait par une soumission croisée de listes de produits réclamés par l'un et l'autre des protagonistes; les autorités des États membres du COCOM devaient au préalable veiller à ce que la liste soumise par le partenaire de l'Est ne contint aucun article "stratégique" avant d'autoriser le paraphe du texte définitif. Mais, cette tendance déflationniste des échanges Est-Ouest européens se révéla purement conjoncturelle. Les flux augmentèrent sensiblement dès lors que les Relations Internationales évoluèrent vers un apaisement de l'antagonisme idéologique, entre 1953 et 1954. Afin de préserver les liens commerciaux qui les unissaient aux pays de l'Est, les États membres du Comité utilisèrent un ensemble d'arguments et de dispositifs juridiques et techniques légaux, afin de provoquer une réelle paralysie du travail du Comité au grand désespoir des États-Unis.

Les délégations européennes, vindicatives dans leur volonté d'obtenir des allègements pratiques à la théorie de contrôle du commerce Est-Ouest, établirent une jurisprudence arbitrale au sein du COCOM en appliquant de façon extensive la définition positive à leur égard du concept d'antériorité et d'indispensabilité économique.

Le principe d'indispensabilité partait du constat, lors des travaux de la première réunion de travail du Comité en janvier 1950, que certains États membres se devaient de maintenir des liens commerciaux avec les pays de l'Est. Cette solution constituait déjà une tolérance dérogatoire accordée par les Européens pour eux-mêmes, reposait sur l'exemple des cas hollandais et danois.

La Hollande avait pris acte de la mise en place d'un contrôle international et avait en conséquence conclu un accord avec la firme Philips. Cette entreprise se devait de limiter, dans la mesure du possible, l'exportation de produits sensibles si les accords mêlant cette firme ne concernaient pas des produits nécessaires à l'économie hollandaise. Le Danemark, de son côté, ne souhaitait pas réactiver son système de contrôle. Il soulignait sa forte dépendance en matière de produits alimentaires et énergétiques en provenance de l'Est que ne pouvaient que compenser des productions nationales de haute technicité de type maritime. Une fois posé, ce principe d'indispensabilité fut complété par le concept d'antériorité.

L'insertion de cette règle dans les actes constitutifs du fonctionnement COCOM revint à la France qui, lors de la réunion de fondation du COCOM, en novembre 1949, s'était élevée contre l'insertion d'une proposition américaine de renégociation des traités signés avant août 1949. L'attitude française relevait, sans aucun doute, d'une volonté farouche de maintenir des liens commerciaux entre les deux blocs. Par la signature d'un contrat bilatéral avec la Pologne, ou

par l'ouverture de négociations avec l'URSS, ainsi que par les termes de sa proclamation lors de la réunion de fondation du COCOM en novembre 1949, Paris confirmait son refus de rétablir un contrôle prohibitif sur les activités de transit et de dépôt commercial. Cette prise de position ne signifiait pas que la France envisagea de ne pas participer a posteriori à un organisme d'échange d'informations en ce domaine. Sa participation au projet COCOM dès l'automne 1949 le démontrait. D'ailleurs, l'originalité de la position française vis à vis de la position américaine, fut réitérée en mars 1951, au nom de la pratique juridique nationale qui ne reconnaissait pas le principe de rétroactivité des lois. L'argument était inattaquable sur le plan juridique et permettait de défendre une conception européenne d'une certaine libéralisation des échanges Est-Ouest en excluant, sur le plan politique, toute transaction concernant les matériels militaires. Paris reprenait, en juin 1951, cette conception et s'opposait à l'établissement d'un contrôle général encore plus prohibitif, voire d'un embargo - autour de la rubrique des machines outils dont la France était grand producteur - et obtint gain de cause autour de la définition de ce qu'il a été convenu d'appeler au sein du Comité de "formule Alphand" de dérèglementation exceptionnelle associant à une dérogation technique le maintien de la sécurité.

Cette nouveauté était une réponse hostile, délibérément réaliste, à la MDAC américaine qui entendait restreindre l'importation par les pays alliés de produits en provenance des pays de l'Est en ignorant le caractère indispensable pour les capitales occidentales de ces flux de charbon et céréales que d'ailleurs les États-Unis ne pouvaient substituer par leur propre livraison.

La procédure d'exemption aux règles du contrôle fut définitivement établie en janvier 1952. L'accord prévoyait dans le chapitre 1 des Principes Généraux qu'un État membre pouvait invoquer le droit à dérogation lorsque se présentait: "une perte d'approvisionnements venant du bloc soviétique, essentiels au maintien de son économie de base et par conséquent à la poursuite de son effort de défense." Les pratiques dérogatoires aux règles des listes I, II et III, étaient formulées lors de la réunion du comité à la fin du mois de janvier 1952. En conséquence, il était établi les principes définitifs dérogatoires à la règle d'embargo et de contrôle. Un délai d'examen des requêtes par le Comité était fixé à dix jours minimum. Pour les échanges financiers, la nature de l'accord ainsi que la valeur et la durée de la transaction étaient primordiales pour obtenir un accord labellisé COCOM. Pour les exportations, le Comité devait examiner en détail les produits inscrits sur les différentes listes pour lesquels une dérogation de commerce était demandée. Pour les importations, le fait que le produit soit qualifié de "stratégique" pour l'économie de l'importateur était un critère déterminant. En contrepartie d'un visa du COCOM, le pays demandeur devait fournir les gages de sa bonne volonté notamment dans le respect scrupuleux des règles de contrôle financier, technique, policier et douanier. Chaque article ou produit faisait l'objet d'une attribution quantitative en dollars affectée à chaque pays, appelée "réserve" et dans laquelle chaque État pouvait puiser à sa guise après accord du Comité. C'est à dire sur le plan pratique sans restriction aucune.

Ces mesures libérales permettaient d'envisager un fonctionnement minimum du COCOM en gardant en son sein les pays les plus réticents à y entrer ou à s'y maintenir: France, Pays-Bas, RFA et Danemark dont le commerce extérieur était largement ouvert sur l'Europe de l'Est. Le système CI/VL connut lui aussi des heures difficiles en raison de l'opposition française pour des raisons de préservation de sa souveraineté. En effet, entre 1952 et 1953, le projet d'harmonisation des systèmes de contrôle alliés était à l'étude par le Comité. La France fit obstruction lors des travaux communs en prétextant la persistance du transbordement clandestin à partir des ports francs européens (Hambourg) ou moyen-orientaux (Beyrouth) et avança un contre-projet moins contraignant en matière de contrôle (coopération douanière et contrôle des destinations par les seuls États). Face à une conception nationale des contrôles, Paris trouva en face de lui le Benelux, la Norvège, le Danemark et les États-Unis qui militèrent pour un système CI/VL contraignant et intégré autour de l'octroi des licences d'exportation et d'importation. Les délégations ne comprenaient pas l'attitude française jusqu'à ce qu'un jour de mai 1953, le délégué français révéla que la France avait signé avec les pays de l'Est des traités incorporant la clause de "la nation la plus favorisée".

La dite clause avait été tenue secrète jusqu'à cette date. Prétextant leur bonne volonté, les autorités françaises acceptèrent de se soumettre aux voeux du Comité et de lever le secret sur les accords de commerce bilatéraux comportant cette clause afin que toutes les transactions françaises fussent examinées par le COCOM. La levée de l'hypothèque française permit de mettre néanmoins en place le système CI/VL, en juin 1953, sans que pour autant les États-Unis puissent faire accepter le principe d'une uniformisation des mesures répressives à l'égard des États membres qui dérogeraient aux règles. La montagne avait accouché d'une souris ! En outre, en matière de contrôle des flux financiers, le Comité ne put élaborer de politique CI/VL rigoureuse et globale. Esquissé en février 1953, le principe du contrôle avait reçu l'appui de la France et de l'Italie mais la Grande-Bretagne et le Canada ne voulaient pas instaurer un véritable contrôle des changes pour des raisons avant tout pratiques mais également politiques. En fait, ces États entendaient défendre le principe liberté de:: à la RFA, 25,92% à la Grande-Bretagne et 18,51% pour la France.

Ils firent donc échouer ce projet qui apparaissait pourtant complémentaire du contrôle des flux de marchandises. Finalement, le constat de l'échec partiel de la pratique de l'embargo et du contrôle multilatéral pendant la Guerre Froide tint dans un rapport daté du 30 mars 1952 qui mettait l'accent sur le caractère biaisé des renégociations de contrats.

En effet, si au niveau théorique, la RFA, les Pays-Bas ou la France avaient effectivement renégocié leur contrat avec la Hongrie ou la Pologne, le niveau des exportations et importations restait élevé. Généralement, les renégociations ne touchaient que des produits de liste I et non des listes II ou III.

Un autre ressort de l'argumentation européenne était que les contrats bilatéraux permettaient de maintenir pour les États occidentaux un ratio qualitatif positif. Et la RFA de souligner que pour son contrat avec la Hongrie, le ratio atteignait le un pour quatre, puisque Bonn fournissait certes de l'acier et du fer, mais c'était en échange de l'importation de 360 000 tonnes de farine, 1,2 millions de tonnes de maïs, 1,8 millions de tonnes de cacahuètes, 220 000 tonnes de riz et 750 000 tonnes de soie de porc.

Ces denrées étaient indispensables à la survie économique du pays et cette solidité devait assurer la solidité politique et stratégique de la RFA au sein du camp occidental. L'interprétation dévoyée des termes du contrôle multilatéral entraîna ainsi un accroissement de la dérive sémantique du terme de "stratégique" qui se résuma, dès lors, à une application aux seuls produits inscrits en liste I. Très rapidement, les Européens semblèrent ignorer la liste de quotas voire éludèrent complètement la notion de produits stratégiques au nom de la préservation d'intérêts nationaux. Une des premières applications de la conception nihiliste en matière d'embargo et de contrôle, fut, en mai 1951, l'examen par le Comité du contrat signé avec la Pologne. A cette occasion, la France obtint le soutien de la Belgique, de l'Italie, du Danemark et de la RFA, contre les États-Unis, la Grande-Bretagne et la Norvège. Le contrat avec la Pologne prévoyait la fourniture par Paris de 215 tonnes de métaux stratégiques en échange de un million de tonnes de charbon.

Pour emporter la décision Paris invoqua la clause d'indispensabilité économique en matière énergétique, puisque ce combustible permettait de faire fonctionner l'industrie nationale d'armement, et contribuait donc activement à la sécurité européenne dans le cadre de l'OTAN. S'engouffrant dans la brèche ouverte par la France, le Luxembourg invoqua les doubles clauses d'exception pour vendre 2 000 tonnes de composants ferroviaires (rails) par la société COLUMETA à l'entreprise roumaine METALIMPORT et de reconnaître la faiblesse du prétexte officiel selon lequel ces rails ne devaient servir qu'à l'exploitation ferroviaire ou minière.

Mais comment en être véritablement certain ? Le ministère des Affaires étrangères luxembourgeois parraina le contrat en reconnaissant que cette commande permettait de juguler la pénurie de dollars dans le pays.

- rancœur et impuissance des États-Unis dans leurs tentatives d'amendement du système d'embargo

Conscients et informés de ces dérives commerciales, les États-Unis, le plus souvent appuyés par le Canada et la Grande-Bretagne, tentèrent de limiter ces pratiques fondées sur une hypocrisie institutionnalisée. Le seul outil efficace à leur disposition au sein du Comité fut de demander soit l'annulation de certains contrats ou clauses qu'ils jugeaient déviationnistes, soit la saisie de produits de firmes par les autorités nationales concernées.

Généralement, l'argumentation américaine tombait à plat et se heurtait au front des intérêts européens, solidaires, ou de la mauvaise volonté des États incriminés. Ainsi l'Italie, en avril 1951, refusa d'opérer la saisie de 1 180 tonnes d'aluminium canadien destinées primitivement à la Suisse. L'aluminium avait été détourné par un courtier en métal qui revendit le stock à Prague. Bien que la marchandise ait été livrée à Gênes, port de destination de licences, le Canada se vit signifier par le gouvernement de Rome l'impossibilité pour ce dernier d'interdire la réexportation sous le prétexte fallacieux que la seule responsabilité dans ce cas de non-respect des règles d'embargo était canadienne. Du fait que seules les autorités d'Ottawa avaient été trompées en la matière, l'Italie ne se sentait nullement solidaire des pratiques déviationnistes ayant pour base son territoire. Assimilable à une complicité de contrebande, la politique italienne fut épinglée de nouveau, aux côtés de celle de sept autres partenaires, par les États-Unis en 1954. Les Américains dénoncèrent le caractère omniprésent des fraudes dans la négociation des accords bilatéraux. Les pays incriminés étaient le Benelux, le Danemark, la France, la RFA, l'Italie et la Norvège qui renégociaient leur traité de commerce avec l'ensemble des pays socialistes. Outre la paralysie répressive, les Américains ne purent obtenir des Européens, un durcissement réel des pratiques de contrôle politique - d'inspiration maccarthyste - malgré l'enrichissement des listes dans le courant de l'année 1950-1951 et le durcissement de ton du Congrès à Washington avec la loi Battle de 1951.

En fait, pendant la crise diplomatique continue, entre 1948 et 1953, le Secrétariat d'État, appuya constamment la ligne politique dominante au Congrès. Il tenta par tous les moyens de faire pression sur les Alliés afin de renforcer le pouvoir du COCOM et de limiter les transferts de technologies qui mettaient en péril la diplomatie offensive du containment.

Les aspects inattendus de la politique commerciale entre les deux blocs rendaient les Américains véritablement furieux quand, par exemple, ils exigèrent que les composants entrant dans la composition de radio-émetteurs permettant d'annihiler la couverture radiophonique de la station "La Voix de l'Amérique" fussent prohibés à l'exportation. En conséquence, en septembre 1951, le délégué américain au Comité dénonça l'exportation vers l'URSS d'émetteurs de longues et courtes distances par ses alliés européens. Lors de cette réunion animée, les États-Unis proposèrent l'inscription des matériels, sous leur forme complète ou en pièces détachées, à la liste I d'embargo en évoquant une nouvelle fois la loi Battle, mais en vain. La fermeté permit malgré tout quelques timides victoires des conceptions américaines d'embargo lorsque les demandes de dérogations européennes étaient manifestement non accompagnées d'argumentaire objectif.

Ainsi, en avril 1951, la Belgique se vit refuser l'exportation vers la Tchécoslovaquie de 1 000 wagons ferroviaires de 20 tonnes qui était un pays producteur de ce type de produit. La conclusion du Comité fut

de demander à la Belgique de ne pas autoriser cette commande qui pouvait servir à des transports militaires en Orient. Bruxelles accepta de se conformer à l'avis du COCOM et n'honora pas le contrat. En fait, les Européens, autour d'un pôle regroupant le plus généralement, la France, les Pays-Bas, la Belgique, la Norvège et le Danemark, s'opposèrent à l'inscription de certains produits comme les produits pharmaceutiques, l'aluminium, le matériel ferroviaire, les pièces détachées et de rechanges industrielles et surtout les navires, etc. En 1952, la délégation américaine décida de ne plus se battre contre la détermination européenne et accepta la pratique des exceptions, dérogations aux quotas, ainsi que le principe de l'antériorité des contrats avant 1951. Les États-Unis exigèrent, en échange, un renforcement nominal des listes I et II.

Les Européens obtenaient ainsi une limitation de l'application aux seuls produits stratégiques (liste I) de la Battle Act par la Présidence et le Pentagone américain qui dérogeaient à la

- Les cas particuliers de dérogation à l'embargo occidental

Ces cas furent au nombre de trois. Pays européens considérés à différents titres comme des "électrons libres" de l'affrontement entre les deux blocs, la Yougoslavie, la Suisse, et l'Autriche n'échappèrent pas à la procédure instruite par le Comité pendant la Guerre Froide. Cependant, leur évolution politique, diplomatique, particulière leur octroya entre 1949 et 1954, un statut indépendant des cadres normatifs généraux appliqués par le COCOM.

A partir des années 1948-1949, date de la rupture diplomatique consommée entre Belgrade et Moscou avec l'ostracisme de la Yougoslavie du bloc soviétique, les rapports entre Tito et les Américains se développèrent dans le sens d'une coopération étroite. Les désaccords entre Moscou et Belgrade n'eurent de cesse de se multiplier entre le printemps 1948 et l'automne 1949. En fait, Tito, figure emblématique de la résistance yougoslave à l'invasion allemande pendant la Seconde Guerre Mondiale, entendait ne pas tolérer la tutelle idéologique et diplomatique de l'URSS sur son pays. Bien que proclamant sa fidélité au dogme marxiste-léniniste, Tito n'hésita pas à s'opposer à Staline en proclamant la spécificité nationale yougoslave au sein du camp socialiste. L'attitude yougoslave apparut comme une fronde intolérable aux yeux du Kremlin qui entendait de son côté maintenir l'intégralité de son glacis défensif européen-balkanique.

La rupture fut consommée en septembre 1949 lorsque Moscou rompit le pacte d'amitié avec la Yougoslavie. Ainsi, dans sa politique d'embargo incitative, Washington prenait cependant en compte l'évolution géostratégique du bloc adverse en dérogeant à la sacro-sainte règle du containment. De fait, à partir de l'automne 1949, Belgrade subissait un véritable blocus de la part des pays du bloc soviétique qui consistait en un embargo économique continental organisé par le COMECON.

L'isolement militaire, diplomatique et politique était instrumenté par Moscou, suppléé par les pays riverains adhérents, dans le cadre du Kominform. Politiquement, Washington resta méfiant à l'encontre de Tito qui proclamait malgré ses déboires avec Moscou, le dogme d'un socialisme "autogestionnaire". Apparemment, il ne se montrait pas prêt à abjurer le marxisme-léninisme. Seul le refus du modèle stalinien alimentait la rupture Belgrade-Moscou.

Cependant, entre 1948 et 1953, la Yougoslavie amorça un relatif rapprochement avec l'Occident dont l'aboutissement fut la signature, en février 1953, du Pacte Balkanique entre Yougoslavie, Grèce et Turquie. Cette réconciliation put être assimilée à une affiliation officieuse de la Yougoslavie à l'OTAN. Cet arrangement significatif impliqua de la part des États-Unis un soutien économique à cet électron libre du bloc socialiste qu'était la Yougoslavie. Signe d'ouverture, dès le 8 septembre 1949, les États-Unis accordèrent un prêt de vingt millions de dollars à Belgrade. Puis, au sein du COCOM, la délégation américaine posa la question du cas yougoslave en fonction de l'évolution de leur propre juridiction.

De fait, Washington autorisait l'exportation, sous licences, des produits inscrits sur les deux listes de contrôle américaines, dans la limite d'un usage pacifique, civil et cohérent avec les besoins réels du pays bénéficiaire. Cela signifiait non seulement une déréglementation complète, mais ce geste constituait également un allègement substantiel de la politique commerciale américaine. Seuls étaient maintenus sous embargo complet les produits de liste 1a intéressant les "intérêts vitaux" de l'Amérique. Un appel à un alignement unanime et concerté des membres du Comité fut alors réclamé par les États-Unis et justifié au nom du pragmatisme politique. Dans le cas yougoslave, les Européens n'adoptèrent aucune attitude ambivalente à l'égard de la politique d'ouverture prônée par les États-Unis. Londres, du fait de ses relations privilégiées avec Belgrade, héritées de la Seconde guerre mondiale, conforta au sein du Comité le point de vue américain en annonçant, officiellement en mars 1950, que la Grande-Bretagne libérait ses échanges.

Ce rapprochement bilatéral se concrétisait par la signature d'un accord commercial quinquennal. Bien entendu, au-delà d'un assouplissement réel accepté par le Comité, des gardes fous avaient été mis

en place. Les Alliés imposaient néanmoins un examen de chaque clause des contrats, l'échange d'informations entre Occidentaux qui concernaient le niveau quantitatif des appels d'offre yougoslaves. Il convenait d'éviter la fourniture de produits stratégiques en volumes trop importants à Belgrade.

De même, une étude approfondie de chaque nomenclature technique des produits, de leur quantité et de leur qualité était systématiquement requise pour chaque transaction. Les produits inscrits en liste I furent ainsi limités en quantité exportable sauf dans le cas de produits obsolètes.

Quant à l'armement, il n'entrait pas dans le cadre des accords commerciaux anglo-yougoslaves et il restait sous régime d'embargo du moins jusqu'à ce que Belgrade fournisse des gages diplomatiques de son alliance avec l'Ouest. La position britannique soulagea les autres États européens qui commerçaient de façon importante avec Belgrade comme l'Italie, le Canada, la Belgique, les Pays-Bas, la RFA et le Danemark. Franchissant un pas encore plus important, le gouvernement français informa ses partenaires, le 5 avril 1951, qu'il autorisait dorénavant l'exportation de tout type de matériel vers la Yougoslavie, y compris de l'armement léger, sous la seule – et bien mince – réserve juridique du maintien des licences d'exportation pour les produits stratégiques civils et d'enquête préalable pour les matériels à usage militaire afin d'en limiter le stockage ou la réexportation vers le reste du Bloc.

Cette initiative française sonna le glas du contrôle allié sur le commerce multilatéral avec la Yougoslavie car, au mois de mai, ce fut au tour de la Norvège de vendre sous licence un navire jaugeant douze mille tonneaux datant de 1934. Cette vente ne fit

l'objet que d'une simple note d'information auprès du Comité. Le 8 novembre 1951, les délégués décidèrent à l'unanimité de ne plus incorporer la Yougoslavie aux procédures statistiques de surveillance. Puis, en janvier 1953, les États-Unis firent accepter à leurs alliés de ne plus imposer à Belgrade le système COCOM des CI/VL constatant que la Yougoslavie ne pratiquait pas de réexportations à destination des autres pays du bloc soviétique. Ainsi, l'autogestion titiste, intégrée à l'alliance balkanique, ne faisait plus peur à l'Occident désireux par ailleurs de nouer de fructueux contacts commerciaux avec ce pays.

En ce qui concerne l'Autriche, le problème s'avérait être plus d'ordre technique que politique. L'Autriche était occupée par les quatre vainqueurs de la Guerre et contrairement à l'Allemagne, la présence soviétique dans l'Est du pays ne constituait pas une véritable menace politique pour les Occidentaux. Apparemment, la petite république ne constituait pas un enjeu stratégique de première importance pour Moscou. Cependant, le morcellement du territoire était, selon un rapport américain daté de 1952, la voie ouverte à toutes les violations de la règle d'embargo. En effet, le tissu industriel et commercial autrichien ignorait les divisions en zones d'occupation. En conséquence, une entreprise dont le siège était basé en zone soviétique pouvait être en liaison avec ses succursales ou unités en zone britannique, française ou américaine.

Une telle pratique ne permettait pas aux Occidentaux de considérer les firmes ou unités industrielles et commerciales autrichiennes comme fiables. Ces dernières étaient menacées par une prise de contrôle à partir de la zone soviétique. En outre, le gouvernement fédéral dont l'autorité politique était reconnue sur l'ensemble du territoire autrichien, n'apparaissait pas être totalement indépendant du locataire soviétique. D'autant plus que le niveau des échanges de produits listés entre certains États membres et l'Autriche était d'un niveau important, notamment dans le cas de la RFA. En conséquence, Washington demanda qu'une surveillance de la part du COCOM soit particulièrement accordée à l'encontre de l'Autriche notamment pour les articles inscrits en liste II de quotas. Cette mesure de sauvegarde fut immédiatement agréée par le Comité qui rédigea, en novembre 1952, une liste de surveillance autrichienne (Austria Watchlist) regroupant le nom de trois cent vingt-quatre entreprises plus ou moins contrôlées par les autorités soviétiques d'occupation. Le contrôle russe s'exerçait sous le couvert quasi exclusif de l'USIA regroupant à elle seule trois cent six unités de production, et de la SMV pour le secteur des produits pétroliers.

Finalement, le rétablissement du dialogue Est-Ouest, quadripartite, sur la question autrichienne,

permet de détacher progressivement l'Autriche redevenue État indépendant et neutre, de la procédure de suspicion élaborée à son encontre par les Occidentaux. Et le 22 septembre 1954, l'ensemble des délégués du COCOM vota l'exemption autrichienne aux mesures de vigilance et proposa d'incorporer l'État autrichien au système CI/VL. La proposition d'harmonisation entre le système allié et le système autrichien s'avérait d'autant plus aisée que le gouvernement de Vienne opérait les mêmes restrictions au commerce avec le bloc soviétique que les pays membres du COCOM.

Quant à la Suisse, son apparition dans les documents du COCOM est à assimiler à une mesure de rétorsion de la part des Occidentaux à l'égard d'un pays qui campait dans une attitude délibérément isolationniste. La confédération helvétique entendait préserver sa liberté de commercer avec les pays de l'Est. En effet, invitée en novembre 1949 à se joindre à l'initiative alliée de création du Comité, la Confédération avait boudé la réunion. Cependant, Berne avait, face à l'insistance américaine, envoyé un observateur à la réunion de fondation du COCOM, à Paris en janvier 1950, avant de se retirer de l'organisation nouvellement instituée.

L'attitude helvétique inquiéta les Occidentaux compte tenu du fait que la Suisse constituait une place importante en Europe dans les activités de fret et de réexportation, y compris en provenance et à destination du bloc soviétique. En réaction à la non-participation volontaire de Berne, le Comité accusa formellement, dès la fin du mois de janvier 1950, la Suisse de receler une capacité commerciale dangereuse et d'adopter une attitude ambivalente. Une troisième et dernière tentative d'ouverture et de conciliation avec les autorités helvétiques fut néanmoins amorcée à la fin du mois de novembre 1950. Alors que le Comité renforçait son dispositif de contrôle et d'embargo commercial à destination de l'Europe de l'Est, De Rose, président du Groupe Consultatif, dûment mandaté par les Alliés, eut des entretiens avec le représentant suisse à l'OECE.

Le résultat obtenu par le délégué français fut bien maigre car il ne put arracher des autorités helvétiques qu'une vague promesse de réexamen de la question de l'opportunité de créer pour la Confédération un système de contrôle des exportations des produits inscrits sur les listes internationales. En fait cet engagement n'apporta guère de changement dans la législation helvétique.

Le seul geste concret en direction des Occidentaux fut de proposer que le COCOM ou les gouvernements adhérents puissent consulter la destination des flux au départ du territoire confédéral avant que les autorités suisses n'autorisent le transfert des marchandises.

Malgré ce timide revirement, la Confédération entendait manifestement maintenir sa tradition de neutralité constitutionnelle ce qui constituait un argument pratique pour, en fait, tolérer les mouvements de marchandises qui créaient de la valeur ajoutée, localement.

Le refus suisse de vouloir rejoindre le COCOM handicapait les Occidentaux qui ne pouvaient pas informer Berne des articles inscrits sur les listes internationales compte tenu du caractère confidentiel des travaux du Comité. Le secret exigeait que du côté allié, il était impossible collaborer efficacement avec les Suisses, réputés peu fiables. De l'attitude de refus des Suisses, le Comité ne fut pas dupe mais, faute de pouvoir contraindre Berne à accepter un contrôle drastique des exportations, les Européens, derrière les États-Unis, se décidèrent tout de même à accepter la mince proposition du gouvernement helvétique afin de limiter quelque peu les réexportations vers l'Est. Il faut avouer que la politique suisse s'avéra peu efficace puisqu'en 1951. Le Comité dut arbitrer la requête du gouvernement canadien dont une des entreprises, l'Aluminium Cie of Canada, avait été victime d'une fraude dans une livraison d'aluminium à sa filiale, Aluminium Commercial de Zurich. Le stock de marchandise, mille cent quatre-vingt tonnes, avait été détourné par un courtier en métal (E. Brugger). Ce dernier revendit le stock à la société tchécoslovaque NETRANS de Prague via un courtier suisse de Zurich (P-G. Schwengler). Le territoire de la Confédération se prêtait donc en toute impunité à tous les mouvements de trafics commerciaux et financiers, illégaux entre l'Est et l'Ouest comme le pressentait judicieusement le Comité.

Attachés idéologiquement à son statut de neutralité défini en 1815, les milieux politiques et diplomatiques suisses s'abritèrent, comme en 1914 et comme en 1939, derrière cette justification dans le but de permettre la sauvegarde de l'intégrité et l'indépendance du pays. Certes, ce postulat n'était a priori pas totalement aberrant mais il le devint quand la Suisse prétextua de son statut, reconnu par le droit international, pour conserver une marge de manoeuvre très large. Berne souhaitait mener une politique commerciale libérée de tout tabou moral ou idéologique. Comme le révèle l'historiographie suisse du début des années 1990, la Confédération, après s'être compromise avec le Reich hitlérien dans des opérations de blanchiment d'argent et d'or d'origine douteuse, n'hésita pas à se retourner vers l'URSS stalinienne malgré l'apparente convergence diplomatique affichée avec le bloc occidental (OECE). La pratique systématique de la duplicité helvétique était défendue par les autorités suisses au nom du principe de liberté (neutralité). Une telle pratique témoignait, non seulement comme le précise A. Fleury, de la volonté helvétique de préserver "aux citoyens suisses leurs droits fondamentaux" mais également de réaliser de substantiels rendements commerciaux et financiers engendrés par la pratique du commerce de réexportation entre les deux blocs. Ce procédé fut unanimement qualifié à l'Ouest de contrebande illicite, mais fut sciemment orchestré au niveau des sphères gouvernementales et décisionnelles de l'État.

CONCLUSION

Se livrer à une évaluation la plus objective possible du travail d'un organisme international connoté politiquement et diplomatiquement n'est jamais un travail aisé pour l'historien. Pour ce qui est du COCOM, les faits révèlent que le Comité est apparu dès sa création, en 1949, comme une institution utile pour la politique américaine de confrontation avec le bloc soviétique. De 1950 à 1954, le Comité, alors dans sa phase d'institutionnalisation administrative et technique, a néanmoins fourni le maximum de ses possibilités de travail en édictant des règles strictes de contrôle des procédures d'embargo et des mouvements commerciaux, y compris dans le domaine fondamental des produits stratégiques.

Dr BEYALA ENGOULOU Serge Richard

Consultant, Conférencier National et International

Professeur associé au sein du Madison International Institute & Business School, USA

Le leadership transformationnel un modèle d'émergence pour les états de l'Afrique centrale : cas du Cameroun

Développement humain durable, lutte contre la pauvreté, humaniser mieux donner un visage humain à la mondialisation, renforcer la transparence dans les processus politiques de dévolution du pouvoir, renforcer l'intégration économique régionale pour parvenir à la libre circulation des personnes et des biens, voilà des concepts à la mode qui structurent aujourd'hui la réalité d'une prise de conscience à l'échelle de la région Afrique centrale. Celle d'une crise faite de sous-développement, de conflits, du terrorisme, de pauvreté ou de l'écart de richesses entre les nations d'une part, et au sein de celle-ci d'autre part. De pressions démographiques toujours plus fortes, de dégradation inconsidérée de l'environnement, du rapport entre l'Etat et les autres acteurs et les différents modes de coordinations qui rendent possible l'action publique.

Partant de là, l'état de la crise dans la région Afrique centrale est caractérisé dans certains pays par une conjonction de facteurs, si en République centrafricaine (RCA) l'Etat cohabite avec les bandes armées, la République Démocratique du Congo (RDC) peine à construire un Etat démocratique où les fils et filles s'épanouissent, le Cameroun peine à bâtir un modèle propre pour son émergence au regard des potentialités dont il regorge... L'absence d'un système de traçabilité et de transparence dans la gestion des ressources naturelles, l'exploitation illégale et sauvage des forêts, la rareté des terres pour une agriculture de subsistance et la mal gouvernance. A cette hétérogénéité des causes de la crise dans la région Afrique centrale, se cache un corolaire inséparable et beaucoup plus grand, celui des environnements sociopolitiques des Etats de la région caractérisés au niveau interne par une crise de management de l'Etat, fait de corruption, d'inertie, de l'incestueuse relation entre les tenants des postes politiques, et les tenants des postes administratifs, du rapport entre l'Etat et les autres acteurs de l'incapacité à identifier les problèmes concrets et à y apporter des solutions durables, et le cloisonnement des politiques dans un même ensemble.

Pourtant, pour sortir de ces paradoxes, il faut assumer un leadership susceptible de placer les africains dans un bateau allant de l'avant en naviguant sur les courants qui habituellement les tirent dans des directions différentes. Ce qui est un défi pour l'Afrique centrale, en général et le Cameroun en particulier, c'est que la situation à laquelle il fait face, lui donne envie de suivre un courant plutôt que l'autre, car il demanderait moins d'efforts à priori. Le leadership transformationnel exige alors qu'on résiste à la tentation de la facilité en acceptant de vivre pleinement les courants contraires en plus de mettre nos énergies à gérer les situations diverses.

Le leadership transformationnel doit servir de cadre stratégique d'implémentation des exigences de participation et de transparence dans la gestion des processus sociaux et politiques, qui longtemps ont mis en exergue l'opacité comme mode de fonctionnement des administrations d'Afrique Centrale. Si le leadership naît souvent dans le cœur des hommes qui portent des rêves, qui ont des idéaux à défendre, et qui veulent sortir du cadre formel, le leadership transformationnel demeure encore un mythe pour beaucoup d'africains. Pourtant, il capitalise les aptitudes et les compétences des leaders au service du plus grand nombre. Cette capacitation dans la transformation de notre condition permet de construire des mécanismes de résilience, face aux chocs exogènes qui peuvent toucher nos économies, en œuvrant pour leur totale transformation et diversification avec pour référents essentiels ; l'accès aux services sociaux de base, l'amélioration des revenus des classes moyennes entre autres. La mise en place et la mise en œuvre de ces référents économiques passent donc par une volonté politique déterminante à

transformer totalement non seulement le cadre de vie, mais également les conditions de vie des populations.

Dès lors, une gestion efficace et efficiente s'impose comme une planche de salut et pour qu'elle est un impact réel sur des citoyens à l'échelle des quartiers, des villages, des zones reculées, il faudrait que l'action publique s'appuie sur une architecture institutionnelle sans précédente qui ne ménage aucun effort pour encadrer les uns et les autres à ne pas se détourner de l'objectif principal, qui est celui de l'émergence, et dont le leadership transformationnel en est la trame.

Le contexte de crise de management qui caractérise la région d'Afrique centrale en général et le Cameroun en particulier est sans précédent. Car elle a remis en cause l'un des objectifs fondamentaux, celui de l'amélioration des conditions de vie des populations. Dès lors, le recadrage du modèle de développement s'impose face aux mutations sans cesse croissantes qui plombent le développement, amène à poser la question des aptitudes et capacités des hommes providentiels à structurer l'émergence du Cameroun.

Le caractère complexe de la problématique de l'émergence, suscite un foisonnement d'intérêt. Mais dans le cadre de cette étude nous en retiendrons deux principaux, le scientifique et le pratique

- Sur le plan scientifique

La vision néolibérale et la mondialisation ont remis en cause les modalités d'interventions de l'action publique, bref, la trajectoire du développement. En fait, cette remise en cause ne signifie pas que les politiques publiques qui traduisent le développement ont disparu, mais qu'elles ont connu un renouveau. On y voit donc, la possibilité de répondre au déficit de gouvernance créé par les effets pervers de la mondialisation.

Il s'agit donc comme le note à juste raison Jean COUSSY et Josépha LAROCHE¹, d'insister sur les dangers de la situation actuelle et de mettre en évidence l'existence des biens publics mondiaux et régionaux, la possibilité de construire des instances publiques mondiales ou régionales, les opportunités de régulation des politiques régionales et la montée des normes internationales.

Notre étude trouve donc ici, tout son intérêt scientifique dans la mesure où elle est en phase avec les problématiques actuelles, à cheval entre le local, le régional et l'international. En proposant de scruter l'émergence à travers le prisme du leadership transformationnel, nous apportons là, une contribution somme toute modeste aux problèmes qui se posent dans nos sociétés en général et au Cameroun en particulier.

Conscient de ce que le renforcement du leadership transformationnel devrait tenir compte des variables dont parlent Michel ALLIOT et Michel LE ROY², qui fondent notre intégration : la communauté de vie, la totalité des spécificités, et le centre décisionnel commun, doit-on alors encore tenir compte du constat d'échec dont parlent certains auteurs³, de l'absence ou plutôt de la « dilution des préférences collectives » nationales sans les remplacer toujours par les « préférences collectives régionales ou communautaires » ? Ou alors, doit-on tout simplement prendre acte de ce que le leadership transformationnel entraîne sans nul doute, la perte de la centralité des régulations politiques étatiques, favorise les négociations ouvertes entre multiples acteurs économiques et sociaux, s'accompagne des décloisonnements entre les sphères publiques et privées à travers une formalisation des partenariats.

Désormais l'intérêt général n'a pas disparu, mais est dilué, revendiqué par tous, et démultiplié dans tous les choix locaux.

- Sur le plan pratique

L'intérêt de ce sujet est tout aussi important dans la mesure où, cette étude constitue un outil didactique

1 (J) COUSSY & (J) LAROCHE, Mondialisation et gouvernance mondiale, Institut des Relations Internationales et Stratégiques, PUF, 2002, p 173.

2 (J) DE MELO (dir), the new regionalism. Regional Integration, Cambridge, Cambridge press, 1993, p 177;

3 (J P) GAUDIN, Pourquoi la gouvernance, presses des sciences politiques, collection de la bibliothèque du citoyen, 2002, 138 P.

et pédagogique pour les acteurs s'intéressant aux problématiques du développement en général et du leadership transformationnel en particulier. Mise à la disposition des Organisations Internationales Gouvernementales (OIG), des Institutions Internationales (II), des Organisations Non Gouvernementales (ONG), des chercheurs, des experts... il s'agit d'un outil qui analyse l'approche de l'émergence du Cameroun sous le prisme du leadership transformationnel.

Cette étude porte à coup sûr des limites qui sont inhérentes à la thématique du leadership transformationnel comme cadre d'énonciation de la trajectoire vers l'émergence du Cameroun. En scrutant cette thématique et en se posant la question de l'impact que le leadership transformationnel en tant que ensemble de capacités et aptitudes qui doivent structurer notre savoir, savoir faire, et savoir être dans tous les secteurs de la société camerounaise, nous n'avons pas la prétention d'avoir fait le tour de la question, ni même celle d'apporter une réponse définitive à la question. Mais nous nous réjouissons d'avoir posé les jalons de cette problématique actuelle qui concerne le devenir du Cameroun, son développement, et partant son émergence.

Pour rendre compte du signifié à partir du signifiant, nous nous sommes inscrits dans la rationalité cartésienne qui nous recommande de décomposer les grandes complexités en petites difficultés pour tenter de comprendre l'exégèse et de résoudre les limites éventuelles. La méthodologie pour y parvenir a été pluridisciplinaire ; la Sociologie qui considère le développement comme fait social et le leadership transformationnel comme approche qui peut permettre de dynamiser les comportements et les perceptions des différents acteurs, l'Anthropologie avec qui la perception des structures et surtout la prise en compte de l'autre, d'où la nécessaire rationalisation de ce qui doit être pris dans le leadership transformationnel. Quant à la Science politique, en tant que science de l'Etat, du seul Etat et de tout Etat a contribué à une meilleure compréhension des modalités d'intervention de l'action publique de réviser le schéma habituel d'intervention pour relever les défis actuels et futurs de l'émergence du Cameroun. Ainsi donc, l'approche analytique nous a permis de scruter les interactions entre les logiques fonctionnelles qui sont celles qui permettent aux Etats d'affirmer leur spécificités culturelles, politiques économiques... Et les logiques institutionnelles qui constituent l'ensemble des normes et règles acceptées par une communauté et qui s'imposent à celle-ci.

Le concept aujourd'hui classique de leadership, fait l'objet d'une abondante littérature. Il est classiquement multidimensionnel (économie, social, environnement, religion...). Si le volet économique semble assez bien défini, en termes de la gouvernance des entreprises, création de la valeur ajoutée, les revenus tout comme la prise en compte du long terme, le volet social n'est pas assez explicite et est quelques fois source de confusion : car il semble inclure parfois tous les aspects sociétaux y compris la qualité de vie ou les impacts sur la santé, mais n'inclut pas toujours l'équité entre les hommes. Le volet politico-religieux est lui aussi au centre d'une confusion entre les logiques institutionnelles, qui constituent l'ensemble des normes ou des règles acceptées par la communauté et qui s'imposent à celle-ci d'une part, et les logiques fonctionnelles qui elles sont celles qui permettent aux Etats d'affirmer leurs spécificités politiques, culturelles, économiques... d'autre part. Et les contradictions entretenues au sein des milieux religieux dans la doctrine entre les bons et les mauvais pratiquants se réclamant d'une civilisation occidentale centrée parce que maîtrisant l'ordre mondial, les autres incapables de s'ajuster dans l'ère de la mondialisation d'où le recours au nom d'un Dieu incertain et à des actes de terrorisme pour se faire entendre.

La signification du mot leadership reste très variable, mal éclaircie, inconsistante souvent, mais parfois très construite. Ce qui laisse un caractère galvaudé au concept en fonction des utilisateurs et des enjeux. Dès lors, le leadership et son champ sémantique peuvent constituer une logorrhée pseudo moderniste au service d'un discours incantatoire, qui tend parfois à le substituer au concept de manager. Mais son utilisation courante permet alors de trouver au leadership, une trajectoire particulière tout en oblitérant les notions si peu gratifiantes pour le sens commun d'autorité publique, d'opinion ou de pouvoir.

La fiche de l'état civil épistémologique du concept de leadership permet, à certains égards de se rendre compte de l'intérêt que le leadership peut jouer, dans les interactions complexes qui caractérisent nos sociétés actuelles, tant politiquement que techniquement. Politiquement, car la complexité accrue du fonctionnement sociétal nécessiterait une dispersion de la fonction du pouvoir au sein d'une chaîne d'acteurs étroitement imbriqués et mêlant niveaux national, local, régional et international ainsi qu'une

multitude d'acteurs privés de plus en plus diversifiés (identifiés comme société civile) et couplés aux acteurs publics traditionnels en des associations ad hoc, à géométrie variable suivant les politiques à définir et ensuite à gérer en commun. Techniquement d'une part, car les données et les phénomènes à prendre en compte seraient beaucoup plus nombreux aujourd'hui qu'autre fois. D'autre part, parce que la décision politique est morcelée sujet par sujet, projet par projet.

Le leadership transformationnel est nécessaire pour les pays africains et le Cameroun en particulier, pour définir les politiques publiques, pour leur mise en œuvre, pour réformer le cadre institutionnel et juridique, pour réajuster conséquemment les modalités d'intervention de l'Etat. Ainsi, l'objectif de ce travail est de montrer l'impact du leadership transformationnel dans la mise en place des institutions fortes pour une gestion efficiente des biens communs pour l'émergence du Cameroun.

Le leadership un phénomène de pouvoir

Dans son sens littéral⁴, le leadership s'identifie au pouvoir au point où il semble mieux exprimer les aspirations de la dialectique relative au commandement. Cette relation leadership/pouvoir trouve toute son importance dans la conception et l'orientation que la science politique à travers les études des régimes politiques d'une part, et les hommes (leaders) qui ont incarné ces différents régimes d'autre part. MACHIAVEL⁵ recommandait à LORENZO de MEDECIS, «d'avoir les bons amis, mais pour avoir de bons amis, il lui fallait les bonnes armées, qu'il est mieux pour un prince d'être craint que d'être aimé », « le prince doit être un lion ou un renard ». Le sociologue prussien⁶ a formulé le cadre qui permet de comprendre l'enchevêtrement des formes de domination traditionnelle et les sources de légitimité du pouvoir.

Dans cette dialectique leadership/pouvoir, deux variables sont mise en exergue ; le phénomène du pouvoir et le concept de pouvoir. Michel CROZIER et ERHART remarquent d'ailleurs que le phénomène du pouvoir est simple et universel, mais le concept de pouvoir est fuyant et multiforme. C'est d'ailleurs pourquoi le pouvoir s'entend comme la cause d'un comportement se traduisant selon Bertrand de Jouvenet par la mise en mouvement de l'homme par l'homme. Le phénomène de pouvoir, mieux les jeux de pouvoir sont essentiels au bon fonctionnement d'une organisation. Ce sont eux qui assurent le respect des mécanismes de coordination et le suivi quotidien de la spécialisation des tâches. Pourtant les phénomènes du pouvoir perturbent également le bon fonctionnement de l'organisation et font qu'elle ne se comporte pas généralement comme les concepteurs l'avaient prévu.

En tant que garant du bon fonctionnement des mécanismes de pacification des rapports sociaux, le pouvoir est attribué à certains individus selon les critères déterminés par les règles de fonctionnement de l'institution ou de l'organisation. En tant qu'attribut, le pouvoir donne tout à celui qui le détient, la capacité d'engager les ressources matérielles, humaines et financières, et d'orienter et contrôler le comportement des autres. Pour ce faire, il peut utiliser la contrainte de la sanction positive ou négative ou bien se prévaloir de la légitimité de son pouvoir. Mais d'un autre point de vue, le pouvoir peut-être considéré comme une relation où les individus déploient leurs stratégies propres pour en tirer les meilleurs profits.

L'adjectif qualificatif transformationnel donne au leadership une connotation particulière, celle d'un ensemble de règles en constante transformation. Il ne s'agit plus jamais, de la nécessaire remise en cause, d'un ensemble de savoirs, savoir-être, et savoir-faire, d'une transformation judicieuse et rationnelle des situations défavorables en situations favorables. Le leadership transformationnel apparaît

⁴Leadership s'énonce comme commandement. Fonction hégémonique, in dictionnaire Universelle 4 édition Hachette Edicéf, 2003.

⁵MACHIAVEL (1469-1527), le prince.

⁶MAX WEBER, montre dans ses différents travaux, les différentes formes de domination traditionnelle : la Gérontocratie ; relations sociales dominées par les plus âgées du fait de leur connaissance des traditions, le Patriarcalisme : un seul homme domine, le Patrimonialisme : la direction administrative et militaire est la propriété du leader. Alors que dans la croyance dans la légitimité, les concepts élaborés par WEBER insistent sur les différentes croyances qui président à l'acceptation d'une forme de gouvernement. Un leader moderne peut aussi bien renvoyer à du charisme, à la coutume, et à des textes juridiques.

sans nul doute comme un ensemble d'aptitudes, de capacités et de qualités qui transcendent un individu. Ce leadership s'oppose au leadership politique qu'a connu l'Afrique à un moment donné de son histoire, car le leadership de demain celui qui structurera à coup sûr l'émergence du continent est celui dont les dynamiques sociales sont prises en compte et mise en œuvre pour un développement durable.

L'Afrique centrale qui dans le cadre de cette étude, apparaît comme un déterminant essentiel, un cadre spatial dans lequel se retrouve le Cameroun. Avec les dynamiques construites autour des exigences de l'intégration régionale, qui valorisent trois variables : la communauté de vie, la totalité des spécificités, et le centre décisionnel commun.

Il devient impératif de noter que le contexte est à la dilution des préférences collectives ou communautaires, face à la mondialisation. Et le leadership transformationnel qui s'emploie à la transformation radicale de la société, reste en phase avec les exigences de l'intégration régionale.

Ainsi, dans la littérature consacrée à la science régionale, l'Afrique centrale est une région dans la mesure où il s'agit d'un groupe de pays doté d'une continuité géographique, plus ou moins forte et présentant une situation d'interdépendance étroite dans un grand nombre de domaines quoiqu'étant chacun souverain en ce qui le concerne. L'Afrique centrale jouxte entre deux principales Communautés Economiques Régionales (CERs), la Communauté Economique des Etats de l'Afrique centrale (CEEAC), qui regroupe près de dix (10) Etats et la Communauté Economique et Monétaire des Etats de l'Afrique centrale (CEMAC), qui regroupe à l'échelle sous régional près de six (6) Etats. La particularité de l'Afrique centrale est qu'elle ne s'apparente à aucune des régions, même si au regard du Plan d'Action de Lagos⁷, elle se rapproche de la région-plan⁸.

Le leadership transformationnel et la gestion des biens communs Leadership et gouvernance au Cameroun

Le leadership transformationnel en tant que cadre d'énonciation de capacités et d'aptitudes qui transcendent nos valeurs et différences, et dont l'objet est la transformation radicale de nos divers environnements en inculquant une mentalité nouvelle, en définissant les approches nouvelles pour faire face aux défis de l'émergence. Ainsi, pour que le leadership réalise le noble et ambitieux projet celui de transformation de notre société à travers nos manières de penser, d'entreprendre et de réaliser nos actions pour construire un Cameroun émergent, le leadership doit se faire accompagner. Et la gouvernance, en tant qu'ensemble de transactions par lesquelles les règles collectives sont élaborées, décidées, légitimées mises en œuvre et contrôlées⁹, apparaît comme une alternative pour l'émergence du Cameroun. Dans cette perspective, la gouvernance offre un cadre dans lequel le leadership peut se déployer avec une assez large marge de manœuvre. Car en tant qu'ensemble de transactions, la gouvernance met en jeu un ensemble d'institutions et d'acteurs qui proviennent à la fois du gouvernement et du reste de la société. Cette mise en réseau tend à effacer les frontières et les responsabilités entre le secteur public et le privé, dans la quête des solutions aux problèmes économiques et sociaux. Cette mise en réseau met en exergue un degré élevé d'interdépendance entre les participants comme dans toutes situations qui présentent un problème d'action collective. Il s'agit de la mise en mouvement d'un réseau d'acteurs autonomes, dont la particularité est qu'il est possible d'agir sans s'en

7Le Plan d'Action de Lagos (1980), peut-être considéré comme la stratégie de réalisation de l'intégration. Ce Plan est confirmé par la résolution CM/Rés. 464 (XXVI) et divise l'Afrique en cinq (5) sous ensembles régionaux : le Nord, Ouest, Orientale, Centrale, Australe. C'est plus précisément le plan d'action économique de l'organisation de l'unité Africaine (OUA). Ces objectifs globaux étaient d'engager l'Afrique dans une dynamique d'amélioration de situation économique de manière à parvenir à un haut degré d'autosuffisance dans tous les domaines, à accroître la solidarité africaine par le biais de l'intégration économique et à faire peser l'Afrique d'un poids substantiel dans les affaires mondiales. Le Plan d'Action de Lagos est une stratégie de développement qui a mis l'accent sur la coopération économique des Etats africains.

8La région –plan est tout simplement la région désignée par une intervention politique. La région est ici, le résultat d'un processus d'aménagement du territoire par la politique, la finalité de cet aménagement pouvant être économique, industriel, voire touristique, (Y) CHOUALA, dans les « Organisations Economiques Régionales », cours dispensé à l'Institut des Relations Internationales du Cameroun, Novembre 2010.

9P LAMY, « Faire progresser la gouvernance », Alternatives économiques, hors-série n° 47, 1er trimestre 2001, pp 52-53.

remettre au pouvoir ou à l'autorité de l'Etat, par des nouvelles techniques de gouvernement qui remplacent le contrôle par la coordination et l'orientation.

Le pôle institutionnel un atout pour l'émergence du Cameroun

S'il y a une évidence qui plombe les initiatives du Cameroun en termes de développement, il s'agit bien des institutions. En effet, le Cameroun a maille à partir avec ses institutions, du fait de pesanteurs structurelles, politiques et sociales qui ont pris en otage la dynamique l'institutionnelle au Cameroun. Pourtant l'institutionnalisme dans sa perspective historique nous enseigne que les hommes mettent les institutions sur pied, pour répondre aux problèmes types qui se posent à un moment où un autre de leur existence.

La crise institutionnelle que vit le Cameroun n'est pas seulement celle de son cadre juridique, mais aussi celle de l'implémentation de l'activité de l'institution au respect du cadre juridique y afférent. La loi n°99/016 du 22 Décembre 1999 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic au Cameroun stipule dans l'article 68 « le Directeur Général est nommé par décret du président de la République pour une durée de trois (3) ans renouvelable deux (2) fois ». Pourtant, à l'observation de la réalité, il y a des Directeurs généraux d'entreprises du secteur public ou parapublic qui ont dépassé de loin la norme fixée par ce cadre réglementaire. Cette réalité cache un jumeau dangereux et beaucoup plus grand celui de l'incestueuse relation entre les tenants des postes politiques et les tenants des postes administratifs. Ce qui traduit une forte politisation de l'institution et de son activité qui est plutôt au service d'une personne, d'un groupe, d'un système politique au détriment de l'intérêt général. On comprend dès lors que la plupart des institutions ne reflètent les réalités sociopolitiques du Cameroun, le constat à l'observation est celui d'un déphasage réel entre les profils en ressources humaines et les objectifs des institutions. Parfois certaines se confondent et s'identifient à une ethnie, à une communauté, voire même à une religion. Si la Commission pour la Promotion du Bilinguisme et du Multiculturalisme (CPBM) est née de la crise dans les régions du Nord-Ouest et Sud-ouest du Cameroun, le constat est patent quant à la réponse technique apporté à une revendication politique. Dans ce labyrinthe, le leadership se positionne comme une alternative sérieuse s'il est couplé à la gouvernance, il renforcerait certainement une complémentarité qui fait malheureusement défaut au Cameroun.

Individus et institutions une complémentarité pour l'émergence

Le leadership qui devrait conduire à l'émergence du Cameroun est celui qui rend possible la complémentarité entre les institutions et les individus. Car seule une combinaison d'actions individuelles et de soutiens institutionnels permettra de concrétiser l'idée qu'il faut prendre en compte les droits et les intérêts de tous les êtres humains. Il faut donc marier l'initiative des individus à une politique gouvernementale judicieuse et à une participation des communautés. Dans cette perspective, la gouvernance se doit d'encadrer le leadership, de le promouvoir davantage dans les secteurs divers de la vie sociétale. Dans ce sens la politique gouvernementale et les organisations communautaires prennent toute leur importance. Il ne fait l'objet d'aucun doute que les mesures sociales mise en œuvre peuvent permettre de créer une différence cruciale dans l'épanouissement des êtres humains, en empêchant la discrimination, en intensifiant l'éducation et l'apprentissage de compétences, en accroissant les possibilités d'emploi et en sauvegardant les gains de l'initiative et de l'entrepreneuriat individuel. La mise en mouvement de cette complémentarité n'est possible que si le leadership fait partie intégrante des pratiques qui conditionnent notre « vivre ensemble ». Cela suppose donc un leadership qui prend en compte les générations actuelles mais davantage les générations futures. Car dans ce leadership durable, les institutions et les individus doivent faire cause commune pour élargir le champ des possibilités à toutes les générations et pour y parvenir, il faut établir solidement les fondations de la société civile et de rendre les gouvernements responsables devant le peuple à travers des mécanismes de reddition des comptes.

Le leadership transformationnel et la promotion de l'éthique de la justice et du respect des Droits de tous les êtres humains

La progression de la marginalisation, de l'insécurité humaine et des inégalités, aucune de ces tendances pernicieuses n'est inéluctable. Si la communauté nationale fait preuve d'engagement politique, elle sera capable de les inverser. A condition de traduire le leadership en mode de gouvernance, de le renforcer à l'échelle locale, nationale et de créer la possibilité de maintenir les bienfaits du marché à l'intérieur des règles et des limites clairement définies et d'engager, des actions volontaristes pour satisfaire aux impératifs du développement humain.

Ainsi, le concept de leadership transformationnel ne se cantonnera plus simplement à la conduite des affaires publiques sous l'incarnation et la détermination d'un leader.

Il s'agira plutôt d'un cadre de règles, d'institutions et de pratiques qui établit des limites et procure des incitations concernant le comportement des individus, des organisations, et des entreprises. Le leadership passe donc aussi par un ensemble de valeurs, de normes et d'attitudes communes, un sens partagé de l'éthique de la responsabilité et de la justice comme devoir. Et ce partage ne pourra concerner que les individus, mais également, les pouvoirs publics, les entreprises publiques/privées, les communautés locales et les organisations de la société civile. Ce sont les grandes valeurs du respect de la vie, de la justice, de l'égalité, de l'équité, de la tolérance, du respect mutuel et de l'intégrité qui sous-tendent la condition de notre socle sur le « vivre ensemble » tant que Nation et qui doivent nous conduire avec nos spécificités vers l'émergence.

Le leadership un levier pour la démocratie représentative

Définir la démocratie est très délicat au regard de la variété des définitions. Selon le dictionnaire Larousse en 10 volumes, « la démocratie est un système politique, une forme de gouvernement dans lequel la souveraineté émane du peuple ». Pour le Robert, c'est une « doctrine politique d'après laquelle la souveraineté doit appartenir à l'ensemble des citoyens, ou une forme de gouvernement dans lequel le peuple exerce sa souveraineté ». La démocratie place l'origine du pouvoir politique dans la volonté collective des citoyens et repose sur le respect de la liberté et l'égalité des citoyens. Pour l'Encyclopedia Universalis « c'est n'est pas seulement une formule d'organisation politique ou une modalité d'aménagement des rapports sociaux, mais une valeur : l'inaliénable vocation des hommes à prendre en charge leurs destins tant individuels que collectifs ». L'une des définitions qui réalise mieux les aspirations de l'objet de la démocratie est celle qui la considère comme « l'organisation interne de l'Etat dans laquelle l'origine et l'exercice du pouvoir politique incombent au peuple, cette organisation permettant au peuple gouverné de gouverner à son tour à travers ses représentants élus¹⁰ »

La démocratie représentative met en exergue les exigences de participation des communautés, des citoyens à la prise des décisions sur les problématiques qui les concernent. Ainsi, si le leadership en tant qu'ensemble de modalités de capitalisation de capacités et d'aptitudes permettrait au Cameroun de mieux baliser la trajectoire qu'il souhaite donnée à son émergence. Car il s'agit de renforcer le leadership dans l'implémentation de la démocratie participative. Ce qui permet de mobiliser les acteurs autour des projets communs qui quand ils ne sont pas pris en compte avec autant de délicatesse peuvent devenir les sources de division et de conflits. Ainsi, le leadership dans la déclinaison de ses modalités peut permettre d'éviter, d'atténuer et de compléter les déficits de la démocratie participative. La dévolution du pouvoir de l'élite politique et administrative, la place des communautés dans le processus de prise de décision... sont entre autres les axes sur lesquels le leadership participe au renforcement de la transparence.

Il s'agit de créer un climat de confiance au sein de la communauté politique. A travers une gestion axée sur la participation, le dialogue et le consensus. Un problème est posé, un objectif est visé, un programme d'action est mis en œuvre et cette application peut être évaluée en fonction de sa plus ou

10 José SARAMAGO, « s'attaquer au tabou de la démocratie », Manière de voir, n°83 Le Monde diplomatique, Bimestriel, Octobre-Novembre 2005, pp 20-21.

moins bonne réalisation. C'est là, révisé le schéma habituel de l'action publique. L'objectif est de décentraliser la fabrication des normes vers les parties prenantes, c'est-à-dire les acteurs auxquels elles sont destinées. Cela permettra de prendre des décisions mieux informées des contextes réels. Le parachèvement du processus de décentralisation viendrait rendre aux communautés ce leadership citoyen où la construction d'un aéroport, la couverture médicale, la construction d'une école, d'un forage, d'un foyer communautaire, le prix du gaz, de l'électricité, du carburant, seront des thématiques traitées et ayant fait l'objet de choix par les communautés locales. Si la démocratie représentative offre ainsi, un cadre d'énonciation, de gestion concertée des biens communs, le leadership se doit de capitaliser ces évidences pour les transformer en plate forme et pour cela, il doit être au service du grand nombre.

Le leadership un outil d'éducation

Le leadership suppose des capacités, des aptitudes qui transcendent les différences, et expriment ou manifestent le souci pour l'intérêt général. Il s'agit donc pour le détenteur de toutes ces capacités et aptitudes, d'un atout supplémentaire vers l'accomplissement des hommes et des femmes appelés à servir la cause de la République. L'objectif est de promouvoir une culture de leadership dans tous les secteurs de la vie qui consolident et renforcent notre « vivre ensemble », dans la diversité comme patrimoine et héritage. Il s'agit donc de mettre en évidence un leadership triplement nuancé, à l'image de la Devise nationale du Cameroun. D'abord, leadership de paix : une aspiration, une culture, un objectif commun ; conscient de ce que la trajectoire vers la paix ne peut être linéaire, des mesures à mettre en œuvre seront celles qui sont au-dessus des considérations partisans, des alibis religieux, bureaucratiques qui peuvent remettre en cause le vivre ensemble chèrement acquis. Ensuite le leadership dans le travail : la préservation de la paix est le résultat du travail et des efforts consentis. Il s'agit de garantir les conditions dans la communauté de l'effort, afin que les uns et les autres apportent chacun à sa manière sa pierre à la construction de l'édifice national. Enfin, le leadership de la patrie : qui s'identifie à notre rapport à la gestion de la chose publique, cela appelle le sens élevé de l'intérêt supérieur de la Nation, de la servir avec fierté, abnégation, dévouement, engagement et détermination dans la transparence et l'objectivité la plus poussée.

Ainsi, le leadership devient non seulement un outil d'éducation, mais aussi et surtout un outil de communication où l'accent est mis dans la promotion des valeurs de partage, de dialogue en vue de constituer des plates formes concrètes. Car à quoi cela servirait si on n'a pas appris aux gens d'échanger, de partager puisque c'est dans les rencontres qu'on arrive à dissiper les malentendus, à gommer les différences. Mais aussi un outil de décision car du fait de la complexité des sociétés actuelles, la décision politique est le résultat d'un consensus, d'un arbitrage, entre les différents acteurs.

Le leadership contre la pauvreté

La pauvreté constitue la menace la plus grave pour la stabilité politique, la cohésion sociale, la justice sociale et la salubrité de l'environnement à l'échelle de la planète. Les stratégies camerounaises de réduction de la pauvreté englobent à l'observation des aspects divers, essentiels et fondamentaux qui placent l'homme au centre de la préoccupation. Cela est perceptible par exemple, dans les domaines ; d'abord, les services sociaux de base, et en particulier à l'enseignement élémentaire et aux soins médicaux de première nécessité. Le crédit pour tous, un des moyens les plus efficaces d'ouvrir le marché aux pauvres, est de leur garantir un accès équitable au crédit. Il faut modifier les critères conditionnant l'octroi des prêts et décentraliser les organismes de crédit. L'emploi, la meilleure façon de faire bénéficier les pauvres des fruits de la croissance et de les associer à l'expansion de la production consiste à accroître rapidement des possibilités d'emplois productifs. C'est dans ces secteurs que le leadership doit apporter sa contribution pour traduire dans les faits l'émergence du Cameroun.

Le leadership au service du développement

Le leadership transformationnel qui puisse traduire le développement du Cameroun, doit promouvoir et servir une stratégie viable de réduction de la pauvreté. Car pour construire un environnement où l'accès aux services sociaux de base est une réalité, le leadership doit cesser d'être un discours incantatoire, au service des alibis bureaucratiques, un discours creux qui sert les intérêts des classes politiques jugées trop corrompues. Pour être une quête harassante pour le mieux être social. Ainsi, le leadership que devrait incarner les dirigeants du Cameroun émergent est celui qui apporte une contribution à l'égalité de chances. Il s'agit d'ériger la transparence en mode de fonctionnement. Mais pour cela, il faudra en amont, donner les gages d'une volonté de franchir les contingences éventuelles qui plombent l'action du développement. Un travail statistique d'évaluation des secteurs s'impose à l'échelle nationale. Ceci permettra une planification juste et transparente et une priorisation des projets de développement en fonction des régions et selon leur urgence. Ce travail d'évaluation statistique des besoins est une action de leadership qui met en évidence, une véritable culture du patriotisme.

Ainsi, le leadership se dégage dans tous les secteurs de la vie nationale.

Un leadership culturel : conscient de la tendance à l'uniformisation des modes de vie du fait de la mondialisation néolibérale, situation qui a contraint la culture camerounaise à une « aventure ambiguë » selon le maître mot de CHEIHK HAMIDOU KANE, la nécessité s'impose, celle d'une rationalisation qui permettrait à la culture camerounaise de faire le tri entre ce qui est à son avantage et ce qui ne l'est pas. Un leadership économique : conscient que l'intérêt de son peuple se trouve dans le regroupement des économies pour faire face et exister face à la dynamique occidentale, l'intégration devient donc une bouée de sauvetage pour la jeune économie camerounaise dont la participation dans les ensembles économiques régionaux et sous régionaux permettrait au Cameroun de diversifier davantage ses secteurs productifs d'être compétitif dans les marchés régionaux et internationaux et à travers ses potentialités constituer un leadership incontestable dans la région. Un leadership social : qui trouve son leitmotiv dans l'ambition de transformer et d'améliorer les conditions de vie des populations en leur offrant un accès à l'eau, à l'électricité, à l'éducation, aux soins de qualité, à un habitat décent à moindre coût, bref un lieu où l'épanouissement et le bien-être pour tous est une certitude. Pour y parvenir, une réflexion judicieuse et rationnelle doit être engagée au sein de la communauté et par tous les acteurs. Car le leadership transformationnel est certes nécessaire pour juguler la crise que traverse la société camerounaise. C'est pourquoi il faut et avant tout scruter la question dans toutes ses variables car le leadership transformationnel doit être considéré comme une jeune plante. Cette plante il faut maintenant la nourrir d'eau claire et pure. Ni trop : on la noierait, ni peu : elle s'étiolerait.

Conclusion

En somme, le leadership transformationnel ne devrait pas être une question théorique, mais pratique à travers l'impact de son influence dans les différentes sphères de la société. Car à la crise de l'émergence, il faut des actions concrètes qui aient des effets réels sur la manière dont nous voulons construire notre vivre ensemble. Pour cela, le leadership transformationnel se propose une transformation toute azimute de notre société. Cela passe donc par une culture de la détermination et du dépassement de soi. Dans cette société camerounaise en gestation, il faut à la fois des hommes dévoués pour la cause harassante du mieux être de tous qui place l'intérêt général comme l'unique alternative. Mais aussi et surtout, des institutions fortes qui soient le reflet de cette société en quête d'émergence, parce que mise en place pour apporter des réponses aux problématiques qui se posent au développement du Cameroun. Ce n'est que de cette manière que nous nous éloignerons des vices ; le tribalisme, la corruption, le favoritisme, l'inertie... pour ce poser des questions essentielles qui concernent notre émergence.

Car le mérite du leadership transformationnel, nous permet de nous remettre en cause, c'est-à-dire, comment redéfinir le cadre et les priorités pour notre émergence dans un monde uniforme tout en restant nous même ? Quoi transformer et que développer pour une émergence citoyenne et durable ? Ces questions dont les réponses contribueront à l'émergence des hommes d'actions, des patriotes économiques, politiques, culturels religieux au sein des institutions définies pour la cause.

Dr NKONG Germaine

Directrice de Ressources Humaines,
Enseignante en universités et grandes écoles

L'IMPORTANCE DE LA CULTURE DE LA SECURITE SOCIALE DANS LES PAYS DE L'AFRIQUE SUBSAHARIENNE

Contexte de la recherche

Le terme « sécurité sociale¹¹ » fut employé officiellement pour la première fois dans le titre d'une loi des Etats-Unis : la loi de 1935 sur la sécurité sociale, celle-ci ne couvrit que la vieillesse, le décès, l'invalidité et le chômage. Il réapparut en 1938 dans une loi de la nouvelle Zélande, il fut employé en 1941 dans le document du temps de guerre connu sous le nom de « Charte Atlantique », ensuite la Conférence Internationale du Travail l'adopta le 28 juin 1952, enfin la convention n°102 concernant la sécurité sociale (norme minimum) qui a marqué un tournant décisif pour la sécurité sociale sur le plan international.

Elle rassemblait ainsi dans un instrument unique les principes directeurs auxquels les Etats membres étaient disposés à souscrire. La convention définissait la gamme des prestations qui forment le noyau de la sécurité sociale, fixait les normes minimales en ce qui concerne le champ d'application (personnes protégées) ainsi que la nature et le niveau des prestations. Les assurances sociales furent l'œuvre du gouvernement allemand, sous le chancelier BISMARCK et de l'empereur Guillaume II¹². En 1881 la mission de l'Etat était de promouvoir le bien-être de tous les membres de la collectivité et notamment des nécessiteux et des faibles.

L'assurance maladie fut la première étape lancée en 1883 et gérée par les mutualités, l'assurance contre les risques professionnels, administrée par les associations patronales, apparut en 1884. L'assurance vieillesse et invalidité, gérée par les provinces suivit en 1889. Le principal mérite de ces lois est l'introduction de la parité : assurance obligatoire des employeurs et des salariés.

Ensuite viennent les USA avec la loi déjà évoquée du 14 août 1935, le Président ROOSEVELT, dans ses efforts de lutte contre la crise économique née en 1929, lance le concept du Welfare State (Bien-être) et de sécurité sociale.

L'exemple de l'Allemagne fut suivi en Europe et ailleurs, l'Amérique latine et le Canada. Après la fin de la seconde guerre mondiale et leur accession à l'indépendance, de nombreux pays d'Afrique, d'Asie et de la région des Caraïbes se dotèrent eux aussi d'un système d'assurances sociales.

Apparu en Grande Bretagne, une théorie générale de système de sécurité sociale englobant toute la population et respectant les principes qui se dégagent du système Bismarckien notamment la parité employeurs-salariés.

Le rapport de Lord BEVERIDGE présenté au Parlement en 1942, pose les règles de l'extension de la sécurité sociale à l'ensemble de la société, de la lutte contre l'indigence, de l'élimination et de la réduction des inégalités entre les différentes catégories socioprofessionnelles.

Les assurances sociales et les allocations familiales devaient être les instruments pour opérer une redistribution aussi large que possible des revenus dans la communauté. D'une façon générale, le rapport Beveridge inséré dans la Déclaration Universelle des Droits de l'homme de 1948 (ONU) d'une clause concernant le « droit à la sécurité sociale de toute personne en tant que membre de la société ». À partir de cette déclaration, la sécurité sociale se répand dans le monde.

11BIT : Introduction à la sécurité sociale, Genève, Bureau international du travail, 3^{ème} édition, 1986

12Jean Berzia : Le Régime Général de la Sécurité Sociale- Encyclopédie pour la vie des affaires. 4^{ème} édition. J.DELMAS et Cie.

Comme pour la plupart des anciennes colonies françaises, la protection sociale au Cameroun trouve ses origines dans la promulgation en 1952 du Code du Travail des territoires d'Outre-mer.

C'est sous son influence qu'une caisse de compensation des allocations familiales (CCPF) est instituée à Douala dans les années 1956 et qu'un Fonds commun de garantie des accidents du travail et des maladies professionnelles est mis en place, jusqu'à la création de la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS) en 1967.

La Caisse Nationale de Prévoyance Sociale venait ainsi succéder à la Caisse des Compensations des Prestations Familiales qui, elle, existait depuis 1956 à 1971. La CNPS n'a fonctionné que sur la partie de l'ex-Cameroun Oriental jadis sous tutelle française, date à laquelle ses prérogatives se sont étendues sur la partie de l'ex-Cameroun Occidental restée sous tutelle britannique jusqu'à l'indépendance. Le colonisateur britannique avait surtout facilité l'organisation des collectivités en créant des caisses communautaires. Certaines de ces caisses n'ont d'ailleurs pas été dissoutes et ont continué à fonctionner parallèlement avec la CNPS.

La sécurité sociale¹³ désigne la protection que la société accorde à ses membres, grâce à une série de mesures publiques contre le dénuement économique et social où pourraient les plonger, en raison de la disparition ou de la réduction sensible de leur gain, la maladie, la maternité, les accidents de travail et les maladies professionnelles, le chômage, l'invalidité, la vieillesse et le décès, la fourniture des soins médicaux et l'octroi de prestations aux familles avec enfants.

La sécurité sociale s'analyse donc comme la mise en œuvre d'une action de solidarité nationale en faveur des personnes économiquement faibles dans un système libéral où la loi du marché peut contribuer à les marginaliser ou à les exclure. Son but est d'assurer le bien-être de ses destinataires.

La déclaration universelle des droits de l'homme adoptée par l'assemblée générale des Nations Unies en 1948, déclare que « toute personne en tant que membre de la société, a droit à la sécurité sociale ». Elle est fondée à obtenir les droits économiques, sociaux et culturels indispensables à sa dignité et au libre développement de sa personnalité, grâce à l'effort national et à la coopération internationale, compte tenu de l'organisation et des ressources de chaque pays¹⁴.

Cette définition s'applique entièrement pour les pays où la sécurité sociale est totale comme la France, et l'Angleterre pour ne citer que ceux-là. Elle est partielle dans presque tous les pays Africains, c'est-à-dire couvre une partie de la population active (travailleurs régis par le code du travail).

La culture de la sécurité sociale¹⁵ inclut plusieurs éléments susceptibles d'induire une perception, positive ou négative, du programme de sécurité sociale par la population nationale, de la valeur ou de l'intégrité de celle-ci. Cette « culture » de la sécurité sociale peut, soit faciliter le recouvrement des cotisations, en favorisant le respect des obligations, soit l'entraver lorsque les citoyens et les employeurs ne voient aucun intérêt à ce qu'elles soient perçues ou considèrent qu'elles seront mal utilisées.

L'on peut résumer la culture de la sécurité sociale comme l'ensemble des valeurs en matière de sécurité sociale, que doivent adopter les individus vivant dans une société.

Problème

Dans le contexte africain, la culture de la sécurité sociale n'est pas ancrée dans les mœurs ce qui entrave à l'épanouissement des individus et au développement de la société toute entière. D'une part les employeurs qui ont la responsabilité et l'obligation d'immatriculer et de verser les cotisations de leurs employés, ne cernent pas suffisamment le rôle central qu'ils jouent dans le financement du régime de sécurité sociale. Ces employeurs malhonnêtes refusent de déclarer et d'immatriculer les travailleurs salariés, minorent l'assiette des cotisations à travers la dissimulation de certains éléments de salaire. D'autre part les travailleurs de l'informel n'ont pas la vision de la cotisation volontaire et sont livrés aux vicissitudes de l'avenir incertain.

¹³BIT, *Introduction à la sécurité sociale*. Genève, Bureau International du Travail, 3^{ème} édition, 1986 p3.

¹⁴Article 22 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme.

¹⁵AISS, « *Les facteurs de réussite en matière de recouvrement des cotisations et de respect des obligations* », perspectives en politique sociale, n° 20, 2011, P 3, 4P

Objectif de la recherche

La finalité de cette recherche est premièrement de montrer aux Organismes nationaux et internationaux de la sécurité sociale (AISS¹⁶, BIT¹⁷, CIPRES¹⁸, OIT¹⁹, OSS²⁰), aux employeurs et employés, travailleurs du secteur informel, étudiants de la sécurité sociale et de la société entière, qu'il y a un véritable problème de l'absence de la culture de la sécurité sociale en Afrique Subsaharienne.

Ensuite proposer une stratégie d'implémentation de la culture de la sécurité en Afrique Subsaharienne.

Question de recherche

- Existe-t-il une culture de la sécurité sociale en Afrique Subsaharienne ?
- Comment peut-on implémenter une culture de la sécurité sociale en Afrique Subsaharienne ?

Description de la zone de recherche

En se référant sur le sujet de cet article, qui est l'importance de la culture de la sécurité sociale en Afrique Subsaharienne, nous limiterons donc la zone de recherche en Afrique Subsaharienne francophone, pourquoi ? Parce que les protections sociales, ainsi que leurs réformes, ne déclenchent pas encore les passions qu'elles suscitent dans les pays du nord, et pour cause, le principe même de ces protections est à peine connu des populations.

Intérêt de la recherche

Le sujet sur la culture de la sécurité sociale est très important, vu les problèmes qu'elle soulève, et présente un vaste champ de solutions pour la marche vers la conscientisation de la société en ce qui concerne la sécurité sociale.

Définition du terme culture

- Sur le plan anthropologique

Le tout premier anthropologue à avoir formellement écrit sur la culture est le Britannique Tylor (1871)²¹, il définit la culture ou civilisation, pris dans son sens ethnologique le plus étendu, est ce tout complexe qui comprend la connaissance, les croyances, l'art, la morale, le droit, les coutumes et les autres capacités ou habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société.

La culture est ainsi vue comme la traduction de la totalité de la vie en société et relève d'un processus d'apprentissage et d'acquisition sociale.

Brown (1931) voit dans la culture une fonction essentielle de régulation sociale celle-ci est une adaptation de l'individu aussi bien interne qu'externe de la société dans laquelle il vit. La fonction de la culture consiste à unir les individus au sein de structures sociales plus ou moins stables. Elle détermine, régularise la relation de ces individus les uns avec les autres et favorise l'adaptation à l'environnement entre individus ou groupes, pour que la vie sociale soit ordonnée et vivable.

Revue de la littérature

16AISS : Association Internationale de la sécurité sociale

17BIT : Bureau Internationale du Travail

18CIPRES : Conférence Interafricaine de la Prévoyance Sociale

19OIT : Organisation Internationale du Travail

20OSS : organismes de sécurité sociale

21TYLOR, In HALL, 1979 au-delà de la culture

La culture de la sécurité sociale²² inclut plusieurs éléments susceptibles d'induire une perception, positive ou négative, du programme de sécurité sociale et de l'organisme chargé du recouvrement dans le pays concerné.

Les éléments positifs peuvent être : la crédibilité de l'administration de sécurité sociale, une procédure d'établissement des droits efficace et rapide, des prestations payées avec exactitude et dans les délais, et une connaissance positive, par le public, des avantages qu'il peut tirer du programme de sécurité sociale. Parmi les éléments négatifs, l'on peut citer une utilisation frauduleuse des fonds ou des prestations de la sécurité sociale, le niveau jugé trop bas des prestations, le rendement médiocre des fonds dans lesquels sont investis les cotisations, la lenteur et/ou l'inefficacité des procédures d'établissement des droits et la méconnaissance du public des avantages qu'il pourrait retirer du programme.

Il s'ensuit qu'un ou plusieurs de ces facteurs peuvent contribuer à une «culture» ou à une perception générale positive ou négative par la population nationale, de la valeur ou de l'intégrité du programme de sécurité sociale. Cette «culture» de la sécurité sociale peut, soit faciliter le recouvrement des cotisations, en favorisant le respect des obligations, soit l'entraver lorsque les citoyens et les employeurs ne voient aucun intérêt à ce qu'elles soient perçues ou considèrent qu'elles seront mal utilisées.

Mme Eveline BAUMANN²³ renchérit l'absence de la culture en disant : « Certes, dans les pays du Sud et l'on pensera tout d'abord à l'Afrique subsaharienne- les protections sociales, ainsi que leurs réformes, ne déclenchent pas encore les passions qu'elles suscitent dans les pays du nord, et pour cause, le principe même de ces protections est à peine connu des populations, ne serait-ce que parce que la sécurité sociale ne concerne généralement qu'une petite minorité des travailleurs, ceux qui disposent d'un emploi dit formel ou moderne, dûment enregistré auprès des services concernés. La grande majorité, est exclue des protections institutionnalisées, pour se faire soigner et pour subvenir en cas d'incapacité de travailler, à leurs besoins quotidiens, ces populations doivent compter sur leurs propres ressources, sur la solidarité des proches et sur les liens tissés au sein de leur communauté de résidence, de confession, de convivialité ».

Des pays de différentes régions du monde déclarent qu'une «culture déficiente» de la sécurité sociale pose un véritable problème pour lutter contre la non-déclaration et/ou améliorer le recouvrement, ce qui nous amène à poser la question suivante : Existe-il un moyen d'implémenter la culture de la sécurité sociale en Afrique subsaharienne?

La malhonnêteté des employeurs du secteur formel²⁴

ATANGANA NKOUROU, évoque dans son livre sur la pratique du recouvrement des cotisations sociales que l'employeur assujetti, adepte de l'évasion fiscale et sociale se plaît à minorer ses déclarations pour payer le minimum de cotisations possible.

La non déclaration des travailleurs salariés, le refus de solliciter l'immatriculation de certains employés, le refus d'adhérer à de nouvelles procédures de gestion mises en place telle que la télé déclaration impactent négativement le recouvrement des cotisations de sécurité sociale.

La faible couverture de la sécurité sociale

Il existe actuellement un consensus international considérant la sécurité sociale comme un droit humain inaliénable, produit par un siècle de travail commun, des organisations internationales comme l'Organisation Internationale du Travail (OIT) l'Organisation des Nations Unies (ONU) et des institutions supranationales de sécurité sociale comme l'Association Internationale de Sécurité Sociale (AISS), et la Conférence Interaméricaine de Sécurité Sociale (CISS).

22AISS, «*Les facteurs de réussite en matière de recouvrement des cotisations et de respect des obligations* », perspectives en politique sociale, n° 20, 2011, P 3, 4P

23BAUMANN (E), Protections sociales en Afrique subsaharienne, le cas du Sénégal, note n° 56, Fondation Jean-Jaurès, 9 juin 2010 – p1,1 P.

24ATANGANA NKOUROU (B), La pratique du recouvrement des cotisations sociales dans les organismes de sécurité sociale de type bismarckien. L'exemple de la caisse nationale de prévoyance sociale du Cameroun, Edilivre, 2016

Cependant les sociétés de l'Afrique francophone en général sont encore loin de pouvoir apporter une protection universelle à tous leurs membres. La faible et inégale couverture de la sécurité sociale constituent l'un des principaux défis de la région. Un système de sécurité sociale ayant peu d'assurés ne peut fonctionner correctement, réduire les risques de perte substantive des niveaux de bien être liés à la maladie, à la vieillesse, aux risques professionnels et à la perte d'emploi, dans certains cas. Aussi un système mal conçu peut créer des distorsions et ainsi affecter les décisions des individus de travailler ou non, rester formels ou informels, salariés ou non, ce qui affecte l'allocation de ressources productives dans l'économie.

Les travailleurs indépendants ou à leur compte et les travailleurs des petites entreprises représentent plus de la moitié de la population active. Cette situation s'est accentuée au cours des dernières années, résultat de la vulnérabilité sur le marché du travail, l'augmentation du chômage, des niveaux de pauvreté et de l'informalité.

L'attention que fournit la sécurité sociale à la population implique l'observation de droits et obligations de la part de tous les citoyens intégrant la communauté. Mais il faut souligner que pour pouvoir accomplir ses obligations il faut une connaissance précise de celles-ci, de manière à les respecter et exiger à d'autres de les respecter. Les droits non connus ne servent pas et ne peuvent pas être réclamés²⁵.

La fraude²⁶

Louis D ENOFF et Raoul RUGGIA- FRICK pensent que l'adoption croissante de nouvelles technologies et des processus automatisés dans les institutions de la sécurité sociale a ouvert la voie à de nouvelles pratiques frauduleuses en matière de recouvrement telles que la falsification des pièces d'identité, le vol d'identité, de faux certificats de scolarité, de faux bulletins de paye.

L'augmentation du risque de fraude est liée à plusieurs facteurs : la complexité des systèmes et des programmes de sécurité sociale, la malhonnêteté des assurés et parfois des travailleurs des caisses nationales de prévoyance sociales.

I- La démarche d'une insertion de la culture de la sécurité sociale

1.1 L'Expérience Uruguayenne

En 2007, l'Uruguay a lancé une initiative éducative sur la sécurité sociale ayant pour but d'informer la population sur ses droits et obligations, tout en promouvant une participation active à l'amélioration du système de sécurité sociale. A ce jour, un programme intitulé « Connaître vos droits et obligations en matière de sécurité sociale » atteint 100% des élèves, y compris les enfants de 5 ans, les adolescents de l'enseignement secondaire et les adultes. Le programme est issu d'accords institutionnels entre l'Organisme de sécurité sociale et l'Administration Nationale de l'Education Publique. Ces accords formalisent l'utilisation du système éducatif pour introduire la sécurité sociale comme une matière obligatoire dans les programmes scolaires dispensés dans toutes les écoles publiques et privées. Des équipes interdisciplinaires d'enseignants et le personnel technique des Institutions de Sécurité Sociale ont progressivement développé des manuels de formation.

L'impact du programme d'éducation sur la population a vu augmenté le nombre de personnes inscrites à la sécurité sociale de 22%, et le montant des retraites a augmenté de 15%²⁷.

L'Uruguay démontre ainsi, que la mise en œuvre d'une culture de sécurité sociale constitue un outil important dans l'optique de l'extension de la sécurité et de l'amélioration de son fonctionnement.

1.2 L'Expérience de l'Ouganda

La promotion de la responsabilité des assurés par le biais de la culture de la sécurité sociale constitue à cet égard un aspect majeur du respect des obligations de la sécurité sociale. L'Ouganda²⁸ a mis en œuvre

²⁵Sécurité sociale pour tous, document tiré de l'AISS

²⁶Fraude : forum mondial de la sécurité sociale ; 31^e Assemblée Générale de L'AISS, DOHA du 10-15 novembre 2013, développé par Louis D ENOFF et Raoül RUGGIA-Frick

²⁷Uruguay : mise en œuvre d'une culture de protection sociale, tiré du document écrit par Administrator, mars 2017

²⁸Ces écrits sur la sécurité sociale en Ouganda ont été tirés du programme stratégie régionale pour une citoyenneté avec culture de la

un programme de communication destiné à rappeler aux employeurs et aux employés quels sont leurs droits et leurs obligations. Ce modèle s'est avéré remarquablement efficace en termes d'augmentation du nombre de nouveaux assurés et du volume de recettes de cotisations, tout en permettant une réduction des coûts administratifs. Les cotisations ont augmenté de plus 21%, le respect des obligations est passé de 48 à 65 % et les nouvelles affiliations ont augmenté de plus de 30%.

Pour cela dans la majorité des pays, les institutions de sécurité sociale mettent en place divers programmes d'éducation sur des sujets concrets dans le domaine de la sécurité sociale, ils sont généralement dédiés à renseigner sur les prestations qui sont fournies, leurs caractéristiques et les exigences d'accès devant être remplies. Cependant, malgré cela, la connaissance des prestations de la part d'une grande partie de la population reste très faible, voire nulle.

Le manque de conscience sur l'importance de la sécurité sociale et sur l'accomplissement quotidien de ses valeurs et principes devient alors un facteur contribuant à l'exclusion des personnes des systèmes de protection sociale.

Pour pouvoir respecter ses propres obligations, faire respecter celles des autres et exiger ses droits en matière de sécurité sociale, les personnes doivent l'internaliser comme valeur de la société.

Dans le processus de recherche de solutions à ce problème, un des aspects clés sont les programmes éducatifs sur les valeurs et principes de la sécurité sociale depuis les premières années de formation de l'individu jusqu'à l'âge adulte, profitant de canaux comme l'éducation formelle et informelle, les moyens et technologies de l'information.

Ces programmes ont pour principal objectif d'informer et sensibiliser la société aux valeurs, droits et obligations de la sécurité sociale, afin de renforcer la protection sociale des citoyens, à travers leurs inclusion et maintien dans les régimes de protection sociale.

Dans cette optique, il est d'importance vitale de créer une culture de la sécurité sociale dès les premières années de formation de l'individu. Une formation où la communication et la connaissance soient non seulement sur les valeurs et principes de la sécurité sociale mais aussi sur les droits et obligations citoyennes en matière de sécurité sociale. De cette manière est facilitée la construction de schémas de solidarité sociale dans les sociétés, nécessaires pour la cohésion sociale.

Il convient d'éclaircir que les objectifs poursuivis par cette stratégie ne veulent ni remplacer ni invalider les efforts nationaux d'éducation sur le thème de la sécurité sociale. Les valeurs et principes sont communs à tous les systèmes de sécurité sociale et régissent toutes les formes de fournir une couverture aux différentes prestations dans tout endroit du continent, les prestations concrètes octroyées et les formalités associées sont le patrimoine souverain de chaque pays et de chaque organisme.

II- Perspectives

Un document de stratégie (plan d'action) a été mis sur pieds et a été implémenté dans les pays latino-américains et dans les Caraïbes. Le document stratégie avec culture de la sécurité sociale opère dans trois champs distincts liés au domaine politique et institutionnel, au domaine éducatif et communicationnel²⁹.

Stratégies politiques et institutionnelle

- Objectifs

La stratégie politique est destinée à assurer l'obtention de résultats dans le domaine politico institutionnel sur lequel repose le projet.

Les actions impliquées répondent à l'objectif primordial d'instituer la semaine de la Sécurité Sociale, à célébrer à une période bien déterminée la « Sécurité Sociale pour tous », à travers la promulgation d'une loi nationale, d'une résolution législative ou autre document représentant la décision politique du pays à instaurer cette semaine. La délivrance de ce document est considérée d'importance vitale, non seulement parce qu'elle représente une décision souveraine de transcendance particulière pour la nécessité de générer les mécanismes nécessaires à la construction des bases d'une culture de la sécurité sociale dans sa société, mais aussi parce qu'elle ordonne et encadre les différentes instances

sécurité sociale

29AISS, Programme, stratégie régionale pour une citoyenneté avec culture de la sécurité sociale, document de stratégie et plan d'action

institutionnelles de gestion jusqu'à l'accomplissement de l'objectif.

Une fois exprimée cette mesure politique, il convient de donner lieu au deuxième objectif de la stratégie politique, focalisé sur l'élaboration d'accords avec les différentes juridictions éducatives opérant dans le pays participant. Ces accords considèrent la méthodologie pour l'exécution de la formation en valeurs et principes de la sécurité sociale dans le domaine de l'éducation formelle, incluant un schéma d'incitations ou de reconnaissances pour les enseignants recevant cette formation.

De manière parallèle, le dernier objectif est lié à l'identification et à la formalisation d'accords et alliances stratégiques avec les institutions reconnues nationalement ou internationalement pour leur fonctionnement et progrès dans les domaines liés à la promotion de la culture et de l'éducation, avec la responsabilité citoyenne, la communication sociale et les droits humains.

- Acteurs impliqués et champs d'action

Les acteurs impliqués dans cette stratégie sont, d'un côté les représentants législatifs, spécialement les membres de la commission de sécurité sociale de chacune des Chambres du parlement de chaque pays, qui devront élaborer la proposition de document législatif qu'ils considèrent représentatifs de la décision politique à adopter pour l'instauration de la « Semaine de la sécurité sociale », puis en faire part à leurs collègues pour l'approbation.

Seront aussi protagonistes de cette stratégie les responsables des juridictions éducatives, comprenant l'éducation formelle des enfants de 9 à 17ans, dans chaque pays adhérant au projet. Les pays de la région présentent différentes structures hiérarchiques et juridictions éducatives, qu'il est nécessaire de connaître et lister pour l'implantation factuel du projet dans le domaine de l'éducation formelle, de manière à ce que des accords soient inclus dans un schéma d'incitations et de reconnaissance aux enseignants.

- Actions réalisées

Le développement de la stratégie politique intègre, entre autres, les actions suivantes:

- Réalisation de réunions et ateliers de travail de caractère sous régional avec différents acteurs stratégiques pour l'échange d'idées, le développement de schémas opératifs et l'identification de cours d'actions factuels, dans un cadre de neutralité et de responsabilité.
- Former un champ d'enquête permanent parmi les commissions de prévision et sécurité sociale des parlements de ces pays, afin de connaître les progrès réalisés sur ce thème.
- Recherche et analyse des caractéristiques et dépendances fonctionnelles des structures éducatives formelles et informelles de chaque pays adhérant au projet.
- Elaboration d'une proposition préliminaire basique d'un schéma incitatif pour les enseignants, sujet à des adéquations régionales au moment de négocier les accords avec les juridictions éducatives responsables.
- Identification d'institutions nationales et internationales opérant dans le domaine éducatif, culturel, communicationnel ou de droits humains pour former des alliances stratégiques assurant et optimisant l'atteinte des résultats et objectifs du projet.

Stratégie éducative

- Objectif

L'objectif de la stratégie éducative est orientée à sensibiliser, conscientiser et transmettre à la population des pays membres du projet, de l'enfance à l'âge adulte, les valeurs et principes de la sécurité sociale, de manière à ce que ces sociétés puissent construire de manière progressive, une culture de la sécurité sociale qui accorde un soutien à une société intégrée avec des bases communes de protection sociale.

Les objectifs pratiques intégrant cette stratégie sont liés à :

- La formation des enseignants et élèves à la signification du caractère personnel, à partir des valeurs de la sécurité sociale, les liant à des idées et expériences antérieures, les appliquant dans les pratiques sociales quotidiennes et les partageant avec d'autres. Ce n'est pas le savoir qui est priorisé mais bien la construction d'une citoyenneté sociale.
- La couverture d'un plus grand nombre d'écoles de la région, l'utilisation didactique des technologies de l'information et de la communication (TICS) sera développé, un réseau d'apprentissage avec une classe virtuelle pour chaque pays membre de l'initiative. Chaque classe aura une utilisation intensive dans le cadre de l'éducation formelle, y sera réalisée la formation à distance des enseignants sur les thèmes liés aux valeurs et principes de la sécurité sociale.
- Le développement d'actions propres d'éducation non formelle, afin de favoriser l'apprentissage à travers la pratique et l'expérimentation, insérer de façon critique la connaissance des situations sociales les plus variées, contribuer au lien école société et diversifier les formes de communication et d'éducation devant l'hétérogénéité des publics affectant la formation d'une culture de la sécurité sociale.

Dans cet esprit, seront réalisées des campagnes de divulgation sociale ou publicitaires, des campagnes de sensibilisation sociale, journées de réflexion, entre autres types d'action, comme le développement de contenus de divulgation, produits récréatifs, jeux didactiques, actes culturels et œuvres artistiques (photographies, livres, pièces de théâtre par exemple), qui sous divers formats et différents schémas de communication et de distribution, s'adressent à des groupes spécifiques ou à la population en général.

- Acteurs impliqués et champs d'action

Education formelle

Le programme propose pour l'éducation formelle une formation sur les valeurs et principes de la sécurité sociale aux enfants de 9 à 17 ans, qui assistent au cycle scolaire du pays participant, pendant deux heures de chaque journée correspondant à la « Semaine de la sécurité sociale ».

Pour ceci, et à partir de l'accord obtenu avec les juridictions éducatives, sera proposé préalablement un cours à distance aux enseignants de ces enfants et adolescents sur la même thématique qu'ils aborderont avec leurs élèves pendant la « Semaine de la sécurité sociale ». La finalisation satisfaisante de ce cours leur permettra d'accéder à l'incitation ou reconnaissance que l'autorité éducative aura fixée pour le suivi du cours.

La carte des programmes appliqués à l'occasion de la « Semaine de la sécurité sociale » sera approuvée par les autorités du pays, avec la participation conjointe des autorités techniques en matière de sécurité sociale et des autorités des juridictions éducatives.

Education informelle

La stratégie dans ce domaine comprend la réalisation d'accords avec les organisations de travailleurs, d'entreprises, d'organisations non gouvernementales liées aux activités sociales ou à forte présence dans les communautés ou pays participants, organisations de sécurité sociale, associations de parents d'élèves, entre autres, pour la réalisation d'activités conjointes qui comprennent des journées de sensibilisation, des campagnes d'information, des cours autour de thèmes liés aux valeurs et principes de la sécurité sociale, le développement d'activités récréatives à caractère social, et tout autre action que les parties considèrent appropriées dans le cadre du programme que nous menons.

Tout processus lié à la construction de connaissances significatives et de valeurs implique la participation sociale. En ce sens, et comme détaillé dans la stratégie de communication, est prévue la réalisation d'appels à concours pour le développement de ressources communicationnelles et de produits éducatifs. Cette action permettra non seulement de défendre le projet et ses objectifs, mais aussi de faciliter la participation citoyenne dans la conception de matériels éducatifs qui seront utilisés postérieurement pour la formation et l'éducation dans des domaines non formels. De cette manière est favorisée l'appropriation sociale des objectifs et contenus du programme.

- Cours d'action

Le développement de la stratégie éducative comprend les actions suivantes :

Identification des contenus techniques liés aux valeurs et principes de la sécurité sociale. A cet effet sera recueillie l'opinion de spécialistes techniques, académiques, représentants d'organismes internationaux et de fonctionnaires de la sécurité sociale et autres personnes intéressées par le thème.

Identification et segmentation du public cible.

Enquête d'expériences à niveau régional de programmes existants sur l'éducation à la sécurité sociale ou sur des thèmes similaires, et systématisation dans une banque d'expériences. Cela constituera une activité permanente.

Traitement des contenus techniques pour la conception didactique du réseau d'apprentissage et des classes virtuelles d'une part et pour les activités et actions d'éducation non formelles. Dans la conception de la carte des programmes, méthodologie, ressources et activités d'apprentissage, évaluation, formes d'interaction et autres composantes de la conception didactique, un développement des sujets pour une appropriation facile et ludique des contenus de la part des professeurs et des élèves.

Seront donc incluses des activités ludiques et récréatives à développer avec les élèves, tant pour les activités d'éducation formelle que non formelle.

Formation d'un Conseil Académique avec pour mission le suivi des actions et activités éducatives du programme, de manière à ce qu'elles atteignent les objectifs de l'initiative. La formation, les fonctions, priorités et activités du Conseil Académique seront guidées par les directives suivantes:

Formation

Le conseil académique sera formé par les représentants des domaines éducatifs de la sécurité sociale. Pour le premier domaine participeront le Bureau Régional de l'Education de l'UNESCO des pays concernés.

Du côté de la sécurité sociale ; les Ministères du Travail et de la Sécurité Sociale, les Organismes de sécurité Sociale des différents pays, L'Organisation Internationale du Travail, les Ministères de l'Education et autres ONG...

Fonctions

- Soutenir, au sein du domaine de compétence de chaque organisme participant, dans le Conseil Académique, des actions pour faire connaître l'initiative et renforcer les réseaux de collaboration à des fins éducatives.
- Déterminer et approuver les activités, cours et actions d'éducation non formelle et ressources didactiques spécifiques aux classes virtuelles, ainsi que d'autres matériels et produits, depuis la perspective didactique et depuis la perspective technique de la sécurité sociale.
- Analyser l'évaluation des activités, cours et actions d'éducation non formels et proposer les ajustements nécessaires.

Stratégie communicationnelle

Objectifs

L'objectif de cette partie de la stratégie se centre sur la construction d'une communication entre divers publics liés au programme « Sécurité sociale pour Tous » qui se caractérise par :

- Générer une visibilité publique du programme et de son information, de ses apports et résultats.
- Atteindre l'identification d'autres organismes, secteurs et personnes avec les propositions et actions du programme, de manière à les associer à leurs propres objectifs et activités.
- Faciliter l'action sociale et institutionnelle avec des alliances, initiatives, campagnes et activités réalisées avec des publics qui incitent à la formation civique et en valeurs dans la région.

- Soutenir avec des ressources communicatives et d'information la réalisation d'activités pour l'éducation formelle et informelle.
- Dynamiser les voies de communication pour capter l'information, attitudes et opinions de publics divers sur le programme et ses actions.

Acteurs impliqués et champs d'action

Une des priorités du programme est qu'il soit considéré comme ouvert à la participation de tous les acteurs qui, d'une manière ou d'une autre, sont en relation avec la formation civique et en valeurs. C'est pour cela que sera facilitée la communication avec les institutions de sécurité sociale, ministères et entités responsables de l'éducation. Sera également bienvenue la participation d'associations d'enseignants, parents d'élèves, syndicats, entités responsables de fonds de pensions et organismes prestataires de services (spécialisés en santé, retraites ou risques professionnels, par exemple) associations professionnelles et sectorielles, organisations non gouvernementales, ainsi que collectivités locales ou nationales qui unissent leurs efforts à ce réseau de collaboration.

Un autre domaine à considérer est la présence d'institutions ou leur possibilité d'accès aux médias de communication, à titre d'exemple on parle des organismes nationaux recteurs de la culture, promoteurs culturels, associations de moyens de communication, écoles de cinéma et de communication, associations d'agences de publicité et autres.

Le fait de considérer que l'éducation et la transformation culturelle trouve à l'école un champ d'action basique et incontournable, mais pas seulement, d'autres domaines ont une influence croissante sur la conformation de valeurs, attitudes et références culturelles, est une autre priorité de la stratégie de communication. On inclut donc comme base des actions dans les espaces publics et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TICS).

En effet il est prévu la réalisation de campagnes sociales et d'activités dans les espaces publics. Avec ceci on tente de profiter des caractéristiques de l'espace public comme un lieu d'interaction sociale ; reflet de la diversité d'une société et point de rencontre des différences ; scène pour la conformation des imaginaires collectifs; environnement pour la cohabitation et, très important, espace d'apprentissage informel de cette cohabitation.

Pour ce qui touche à l'inclusion des TICS, compte tenu de leur importance, encore plus notoire chez les adolescents et enfants, comme source d'information, médiatrice de l'interaction sociale et comme intégrative de ressources pour la communication et l'éducation. Par conséquent, un principe des actions de communication sera d'utiliser stratégiquement les réseaux sociaux, les gestionnaires de contenus en ligne et les ressources interactives diverses. Le sens dialogique et participatif des TICS sont des aspects qui ressortiront de leur application, afin de récupérer les opinions de divers publics et favoriser, dans la mesure du possible, la création collective. On cherche ainsi à profiter de la possibilité de lier le local et le régional, et de rendre possible les interactions entre publics de divers pays afin que le principe d'intégration, en plus d'être un thème du programme, en soit un principe directeur.

N'échappe pas à cette approche, la réalité hétérogène de l'accès aux TICS dans différents pays, ou dans une même région ou ville. On considère aussi que les ressources de communication peuvent être conçues en formats et présentations conventionnels, non seulement pour les avantages en impressions et audiovisuels mais aussi comme une manière que le « fossé digital » ne soit pas un obstacle au principe d'intégration mentionné plus haut.

Un principe également important sera un critère d'adaptabilité des ressources de communication au contexte de chaque pays. De cette manière, les campagnes, l'utilisation de médias locaux, la conception d'impressions et l'application spécifique au portail d'un pays, s'adapteront à sa réalité et culture, et seront maintenues les généralités qui donnent une identité et un caractère régional à ce programme.

La sécurité sociale³⁰ doit être une composante permanente des stratégies destinées à réduire la pauvreté, et à assurer une croissance économique bénéficiant aux pauvres et des moyens de subsistances durables. C'est un élément constitutif essentiel d'une « bonne société », un soutien pour les existences et les

30AISS : Une sécurité sociale dynamique pour l'Afrique : une stratégie pour le développement, Genève 2008

aspirations des plus démunis, des classes moyennes et prospères.

La culture de la sécurité sociale passe par l'éducation des jeunes, la sensibilisation du public, la communication avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC), parce que l'éducation et l'information sont les instruments les plus puissants pour tout changement social.

Les pays d'Afrique Subsaharienne, devraient prendre pour modèle, l'expérience des Etats Latino-américaines, Caraïbes, et Uruguayenne, tout en adaptant les programmes dans les contextes de chaque pays.

Dr GOMBANIRO TEMBEYA Jean Philippe

Gestionnaire au sein de la Coopération allemande en RDC,

Professeeur associé au sein du Madison International Institute & Business School, USA

LE SPORT A LA RESECOUSSE DE LA CONSERVATION DU GORILLE A L'EST DE LA RDC

Le primate gorille rencontré dans la région des Grands Lacs africains à l'Est de la République Démocratique du Congo, au Rwanda et en Ouganda présente une vulnérabilité sans précédent.

Depuis que les peuples autochtones ont appris à quitter les forêts pour aller vivre dans les grandes agglomérations citadines et villageoises ensemble avec toutes les autres communautés humaines, ce sont les peuples bantous, dont la jeunesse en grande partie, habitant les cités qui prennent goût au pillage des ressources naturelles des aires protégées dont la faune, la flore et les minerais. Il exerce une forte pression sur la faune la flore et les minerais des aires protégées, non pour les besoins primaires mais plutôt un trafic pour des grandes affaires. Les gestionnaires et agents des parcs nationaux, formés en leadership sportif, ont essayé la donne sportive pour la conservation afin d'attirer le plus des jeunes vers eux pour des multiples compétitions sportives au nom des aires protégées.

Cette expérience a eu du succès sur le Gorille de montagne, le Gorilla beringei beringei dans le Parc National de Virunga près de Goma dans le Nord-Kivu, et sur le Gorille des plaines de l'Est, le Gorilla beringei graueri au Kahuzi-Biega Parc National près de Bukavu dans le Sud-Kivu. Cette nouvelle occupation, bien que ludique et volontaire retient les jeunes à continuer le braconnage et parents âgés à accéder aux ressources des forêts étant donné qu'ils constituaient une main d'œuvre sûre. Ces derniers ne peuvent plus faire la chasse ni tendre les pièges ni transporter le gibier, ne peuvent plus couper arbres ni scier les planches ni faire la braise ni creuser les minerais. Bon nombre de jeunes braconniers se prononcent en faveur de la conservation de la nature et la biodiversité des écosystèmes échappe, dans un tel cas, à une extinction. Néanmoins, le gorille demeure toujours vulnérable malgré ces nouveaux efforts non pour la viande de brousse mais plutôt pour la vente des bébés gorilles auxquels accèdent les braconniers après avoir exterminé tous les jeunes et adultes mâles femelles du groupe.

Plusieurs aires protégées disposent d'un avantage pour y parvenir en RDC, grâce aux appuis financiers, logistiques et techniques appréciables des partenaires, qui encourage pour la plupart des telles nouvelles initiatives de la conservation, tels que KFW, GIZ, UNESCO, USAID, WWF, FFI, WCS, etc.

La conservation de la biodiversité, à travers le sport, est une recherche-innovation par laquelle cette étude voulait démontrer comment à travers les activités ludiques sportives dans un milieu de forte quiétude, parmi les jeunes issus des communautés riveraines friantes de la viande de brousse et nécessiteuses des ressources financières pour la survie : santé, scolarisation, alimentation peut devenir une réalité. Le sport contribue alors réduction considérable des menaces et constitue une stratégie de protection et il devient impérieux d'en susciter et multiplier d'autres pour permettre que le développement de l'écotourisme s'annonce possible d'autant plus que les milieux et les espèces à visiter sont d'avantage habitués et favorables à la présence humaine.

Le flux des touristes permettra de générer des recettes considérables qui une fois gérées rationnellement permettront aux parcs congolais de l'Est de passer à une autonomie financière considérable et une propre gestion des sites.

Abstract

The gorilla primate existing in the African Great Lakes region has his home range in the protected areas of the eastern part of the D.R. Congo, western part of Rwanda and in Uganda. This species as well as his subspecies extremely endangered. The same time pygmies have learned to leave primitive life into forest for community life in big cities and villages, the Bantous people still living in cities, especially the youth, have learned to gain life by poaching natural resources in the protected areas. They extremely exercise a great pressure on the fauna, flora and mining of these protected areas not for their living but for high business. The national parks managers with some rangers trained in sports leadership have tried sports attempts for conservation to attract the youth through sports trainings, coaching and competitions under the auspices of the protected areas. This experience worked with much success on Eastern Mountain Gorilla, the Gorilla *beringei beringei* in the Virunga National Park near Goma in the North Kivu, and on the Eastern low land Gorilla, the Gorilla *beringei graueri* in Kahuzi-Biega National Park near Bukavu in the South Kivu. This new way of taking time with the young guys, however for fun and voluntary prevent them from poaching and their aged parents from poaching since the youth constituted a strong main power to have access to the forest resources. These parents become unable to put traps in the forest, to carry meat or wood or dig mine. A good number of poaching youth has decided to follow the way of wildlife conservation and this time the biodiversity in the ecosystems become safe and no more in extinction. Nevertheless, the gorilla remains in danger of vulnerability despite these new efforts, not for bush meat but for gorilla babies for sale. Before having access to these babies, the poachers have to kill first all the juvenile, male and female adult gorillas of the group.

Many DRC protected areas have the advantage to succeed this kind of strategy thanks to financial, logistic and technical great assistances they early receive from partners, who encourage such initiatives for conservation, like KfW, GIZ, UNESCO, USAID, WWF, FFI, WCS, etc. The biodiversity conservation through sport is a research-innovation where this study intends to show how through this sports ludic activity in a required quite milieu with youth from poaching communities neighboring the protected areas and fond of bush meat and needing financial resources to survive such as health, schooling and food can become a reality. Thus, sport contributes considerably to reduce threats and constitutes a protection strategy and becomes a great tool helping to create and multiply more others to allow the ecotourism possible development as the species and areas provide habituation advantages favorable to human presence for visit. Receiving a good number of tourists will bring in much money which if rationally stewarded will allow the Eastern Congolese parks become financially independent and manager alone without partners.

Introduction

Le sport, une fois pratiqué dans le strict respect des règles du jeu et dans l'impartialité la plus totale, devient un facteur rassembleur des efforts dispersés, unificateur des relations décousues, réconciliateur des adversités les inquiétantes, jouisseur des cœurs les plus attristés. Le sport s'est plusieurs fois montré capable de faire tolérer les intolérables, aimer les ennemis, supporter les insupportables, concilier les inconciliables et faciliter l'impossible. De ce fait, la première activité, le sport, est un excellent mobilisateur des masses humaines autour des athlètes qui, par leurs talents, suscitent des applaudissements, des cris de joie, des commentaires et des bruits d'instruments autorisés pour l'événement. Les animaux de brousse et forêts ne supportent pas une telle ambiance. La deuxième activité, la conservation de la biodiversité ou des écosystèmes, requiert par contre le calme absolu, le beau silence de la nature, qui n'est brisé légèrement que par quelques petits cris différents d'oiseaux, du bruit fugitif qui caresse les feuilles des branches des gros arbres qui affaiblissent les bois morts soutenus par des lianes mais qui finissent par tomber et d'un bruit d'alerte ces bruits surprennent les visiteurs en forêt. L'efficacité de la conservation de la nature implique la présence des communautés humaines autour des écosystèmes dans une trilogie de l'ambiance naturelle de la biodiversité : Faune, Flore,

Communauté. Le sport quitte les troubles de la quiétude faunique pour devenir est une réalité caractérisée par l'intelligence et l'ingéniosité organisationnelle humaine et alors enfin une partie prenante dans la durabilité de la conservation.

Cette étude prône la solution sportive à l'extinction des gorilles dans l'ombre des forêts. C'est pourquoi certaines questions se posent à une simple lecture de cette approche, telles que :

Quels lieux sont propices pour l'organisation des compétitions sportives ?

Quels canaux de sensibilisation pour des compétitions sportives pacifiques ?

Quel est le travail des experts sportifs dans les communautés autour des aires protégées ?

Quel genre sport pour secourir les espèces endémiques dont le gorille ?

Comment se choisir les spectateurs et quel comportement devront-ils observer ?

Ce sport pour la conservation contribue-t-il à la lutte contre le réchauffement climatique ?

Comment approcher les adultes des communautés riveraines pour la conservation ?

Pensez-vous que les conflits ciblés à travers le sport peuvent être résolus ?

Quel impact du sport parmi les populations autour du PNKB ?

Concilier deux activités diamétralement opposées : la conservation de la nature et le sport devient une réalité dans cette étude. Il reste prouvé que grâce au sport les acteurs se réservent de détruire la nature et surtout le gorille. A partir au sport, ce climat de convivialité entre partenaires améliore les relations au fil des temps et brise les conflits antérieures entre les parcs et les populations environnantes qui quittent le braconnage convertis ajoutent leurs efforts à la conservation par la dénonciation et le démantèlement.

Nous avons procédé par une observation directe après nous être impliqué dans le sport avec la jeunesse.

Sigles et abréviations

AGR : Activité génératrice des revenus

CICR : Croix Rouge Internationale (Conseil International de la Croix Rouge)

E.J. Randolph : Ecole doctorale de Madison International Institute and Business School

FB : Forêt des bambous

FS : Forêt secondaire

MR : Marais

FFI : Faune et Flore International (Fauna and Flora International)

GIZ: German International Cooperation Agency (Deutsche Gesellschaft für international Zusammenarbeit)

Ha : Hectare

ICCN: Institut Congolais pour la Conservation de la Nature

JD : Journalistes en danger

KfW : Banque allemande

MSF : Médecins Sans Frontière

PhD : Philosophiae Doctor

R.D.Congo (RDC) : République Démocratique du Congo

SPCA : Alliance de Sport pour la Paix et la Conservation (Sports Peace and Conservation Alliance)

UK : United Kingdom (République du Royaume Unie)

UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'Éducation la Science et la Culture

USAID : Aide Américaine

WCS : Société Internationale de Conservation de la nature (World Conservation Society)

WWF : Fonds Mondial pour la Conservation de la Nature (World Wildlife Funds)

Comme dans toute nouvelle action, de cette initiative au parc sont nées les expressions comme : Sportivation de la conservation : Le fait de recourir à l'usage du sport avec les communautés riveraines comme moyen par excellence pour arriver à résoudre un problème réel de braconnage, dans le seul but la conservation de la nature et sauver les espèces en extinction, leur habitat et le climat.

Sportiver : Faire du sport un mode de vie en l'utilisant pour atteindre un objectif vital, beaucoup plus facilement que toute autre stratégie mise en place pour essayer de résoudre le même problème.

Lieux des compétitions sportives communautaires autour des aires protégées

Ce choix est judicieusement fait par le manager du parc avec ses collaborateurs. Les experts en sport sont sélectionnés parmi les partenaires pour choisir un endroit spacieux pour un terrain junior plat (90mx45m) situé à plus de 2 kilomètres de la lisière de l'aire protégée vers les communautés, ni marécageux ni une pente, n'exigeant pas de forts aménagements en dehors du débroussaillage, endroit où les animaux féroces ne passent pas souvent. Ce ne sont pas les animaux du parc qui font le sport sur ce lieu mais plutôt. Le terrain sert désormais de cadre de rencontre entre les acteurs parc-population.

Le sport permet au parc d'approcher les communautés dans le cadre de politique de bon voisinage, pour la cause noble de conservation des écosystèmes. Par l'implication des activités sportives afin de sauver la nature en danger, cette étude a préféré inventer l'expression sportiver la conservation, qui ne veut qu'exprimer la présence salvatrice du sport pour protéger et conserver durablement la biodiversité et les écosystèmes du parc. Cette étude démontre de quelle manière le sport étant une activité physique et ludique susceptible d'attirer des masses humaines. Ces masses écoutent les messages sur la conservation, bien élaborés et présentés par un des joueurs réputé braconnier dans le passé proche et qui s'est déjà converti et accepte de joueur avec la vareuse du parc. Il est toujours prêt à défendre la protection de la biodiversité et des écosystèmes. pendant la mi-temps, ce sportif talentueux, qui a la parole devant les foules venues assister au match du jour saisit cette occasion pour dire aux spectateurs que c'est grâce à la conservation que les touristes viennent visiter les gorilles en payant l'argent avec lequel le parc a acheté ces vareuses, ballons et d'autres équipements sportifs qui nous permettrons de devenir des joueurs professionnels un jour. A la fin de la seconde mi-temps les leaders locaux parlent pour exprimer leur joie de voir leurs enfants jouer avec ceux du parc. Les spectateurs se disent aussi satisfaits de la journée.

Les canaux de sensibilisation pour des compétitions sportives pacifiques

Le sport est lui-même, au départ, un grand canal de sensibilisation mais pour y arriver, il exige la préparation des masses communautaires qui attendent les acteurs sportifs des aires protégées pour la sélection des équipes, les programmes d'entraînement et des matches ainsi que l'annonce des prix aux gagnants. Cette préparation est laborieusement étudiée par les agents sportifs et managers des parcs pour préciser les médias favorables à la protection de l'environnement, la logistique nécessaire à prévoir, la période où il faut se rendre vers les communautés pour des pourparlers et quelles autorités rencontrer.

Au Parc National de Virunga, le Virunga National Park, d'une superficie de 800.000 Ha est situé à l'Est du pays, dans le Nord Kivu à 30 kilomètres de Goma, la sensibilisation pour un sport pour la conservation a commencé par les enfants des grades du parcs en 2006 avant de s'étendre aux jeunes des communautés des stations à Rumangabo, Rutshuru et Vitshumbi. Le Parc National des Virunga, The Virunga National Park, est l'un des 7 parcs nationaux de la République Démocratique du Congo. Le parc est contigu à 6 autres réserves du Rwanda et de l'Ouganda tout le long de la frontière politique à savoir : Le Parc National des Volcans (Rwanda), le Mgahinga Gorilla National Park, le Bwindi Impenetrable National Park, le Rwenzori National Park et le Semuliki National Park (Uganda).

Vu sa forme allongée et sa superficie, le parc est divisé en 4 secteurs dont le Sud, Centre, Est et Nord. Ce parc est le plus ancien parc africain créé en 1925 par le Roi Albert 1er de la Belgique. La création a été motivée par l'explorateur Carl Akeley qui a découvert le Gorille de Montagne (*Gorilla beringei beringei*) dans les massifs des Virunga au cours de son expédition ; C'est après qu'il était parti convaincre le Roi des Belges de l'importance de protéger ces primates en voie de disparition. Le parc était très riche avec une biodiversité variée, mais il se fait malheureusement que suite aux événements des années, il sera le champ des théâtres des troubles de tout genre caractérisé par les activités illégales qui pèsent aujourd'hui

sur la biodiversité. Il se retrouve dans le Rift Albertin et d'un relief avec un écosystème varié dont : Les zones volcaniques, montagneuses, forestières, savane mixte et aquatique. Les compétitions et les rencontres amicales s'en sont régulièrement suivies jusqu'à la création d'une petite organisation Virunga Sports Conservation Alliance de Emmanuel Balemba Balagizi pour pérenniser les acquis de cette stratégie et essayer de sauver le Gorille de montagne, le Gorilla beringei beringei. Jusqu'en 2016, cette initiative a fait voir le jour près de 8 équipes de football acquises à la conservation.

En 2008, la même sensibilisation débute ses œuvres par les agents du Parc National de Kahuzi-Biega dans le Sud-Kivu à 36 kilomètres de Bukavu. Le Parc National de Kahuzi-Biega, le Kahuzi-Biega National Park d'une superficie de 600.000 Ha, est également l'un des 7 parcs nationaux de la République Démocratique du Congo. Le parc est isolé des autres car ne touchant que des forêts et champs des communautés riveraines avec ses 6 secteurs Tshivanga, Mumbili, Nzovu, Nkuku, Lulingu, Kasese et Itebero. Il tire son nom de ses deux volcans éteints de la haute altitude le Kahuzi de 3.308 m d'altitude et le Biega de 2.790 m d'altitude où les matches amicaux ont été livrés sur différents terrains privés et publics avec les équipes des organisations non gouvernementales locales et internationales présentes comme MSF, CICR et JD, etc.

La stratégie va s'étendre dans les communautés qui environnent les stations et sous-secteurs du parc à Itebero, Nzovu, Lulingu, Kalonge et Miti. Jusqu'en 2016, le Kahuzi-Biega compte 48 équipes de football au total parmi les communautés riveraines acquises, elles aussi, à réduire la pression sur la biodiversité et les écosystèmes du parc. Il s'est déjà créé aussi une organisation sans but lucratif de conservation de la nature, la Sports Peace and Conservation Alliance de Jean Philippe Gombaniro Tembeya qui soutient que le sport peut briser les armes avec lesquelles les forces négatives qui opèrent dans les forêts commettent l'écocide, de violence, vol et viol pour laisser la place à la paix et la conservation de la nature dans la joie de tous. Cette stratégie essaie de sauver la faune et la flore, plus précisément le Gorille des plaines de l'Est, le Gorilla beringei graueri. Mais la plus grande question que le sport ne sait pas aborder est celle qui concerne d'abord l'approche politique selon laquelle il faut parvenir, avec l'aide des gouvernants, à faire sortir les forces négatives des aires protégées où elles détruisent les écosystèmes qui constituent l'habitat naturel des espèces rares comme les gorilles et les éléphants.

Travail des experts sportifs dans les communautés autour des aires protégées

Ce choix est judicieusement fait par le manager du parc avec ses collaborateurs sélectionner les experts en sport. aménagements en dehors du débroussaillage, endroit où les animaux féroces ne passent pas souvent.. Ce ne sont pas les animaux du parc qui font le sport sur ce lieu mais plutôt. Le terrain sert désormais de cadre de rencontre entre les acteurs parc-population. Le sport permet au parc d'approcher Ils sont pris parmi les partenaires panifier les activités suivant les objectifs du parc. Ils choisissent un endroit spacieux pour un terrain junior plat (90mx45m) à 2 kilomètres de la lisière de l'aire protégée vers les communautés, ni marécageux ni une pente, n'exigeant pas d'efforts aux communautés dans le cadre de politique de bon voisinage, pour la cause noble de conservation des écosystèmes. Par l'implication

Les espèces endémiques menacées pourtant constituant la valeur exceptionnelle du PNKB, à protéger grâce au sport

des activités sportives afin de sauver la nature en danger, cette étude a préféré inventer l'expression sportiver la conservation, qui ne veut qu'exprimer la présence salvatrice du sport pour protéger et conserver durablement la biodiversité et les écosystèmes du parc. Cette étude démontre de quelle manière le sport étant une activité physique et ludique susceptible d'attirer des masses humaines. Les

Ces masses écoutent les messages sur la conservation, bien élaborés et présentés par un des joueurs réputé braconnier dans le passé proche et qui s'est déjà converti et accepte de joueur avec la vareuse du parc. Il est toujours prêt à défendre la protection de la biodiversité et des écosystèmes. Pendant la mi-

temps, ce sportif talentueux prend la parole devant les foules venues assister au match du jour. Il saisit cette occasion pour dire aux spectateurs que c'est grâce à la conservation que les touristes viennent visiter les gorilles en payant l'argent avec lequel le parc a acheté ces vareuses, ballons et d'autres équipements sportifs qui nous permettrons de devenir des joueurs professionnels un jour. A la fin de la seconde mi-temps les leaders locaux parlent pour exprimer leur joie de voir leurs enfants jouer avec ceux du parc. Les spectateurs se disent aussi satisfaits de la journée.

Quel genre sport pour secourir les espèces endémiques dont le gorille ?

Le meilleur sport pour sauver les espèces animales endémiques à travers la jeunesse congolaise de l'est de la RDC des villes comme des villages, des savanes comme des forêts, des vallées comme des montagnes, de la haute comme de la basse altitude reste le football. Ce football au parc exige quelques connaissances des règles de la FIFA à appliquer par le PNKB afin de préparer à la fois cette jeunesse à protéger le parc et à développer continuellement leurs talents sportifs et aspirer à une carrière jusqu'à servir de tremplin entre l'ICCN et les institutions sportives du pays pour la conservation. Ce ne sont pas les gorilles malgré leur éthologie de près semblable au comportement humain, ni les éléphants ni les chimpanzés qui cherchent comment se protéger contre les humains qui les exterminent, mais ce sont d'autres humains consciencieux qui réfléchissent à leur place et qui s'apitoient pour leur survie en forêt. Les patrouilles dissuasives ont toujours été utilisées sans succès. Le voisin du gorille, l'éléphant *Loxodonta africana cyclotis*, a perdu toutes ses familles et toutes les pointes d'ivoires, il mérite aussi une attention aussi soutenue que pour le gorille. Pour y parvenir ces humains sont repartis, comme partout dans le monde sportif de football, en six catégories des pour la conservation de la nature : D'abord, trois catégories pour le sport récréatif dont les Spectateurs, les Novices et les Praticants ; ensuite pour le sport compétitif ce sont les Athlètes, les Elites et les Professionnels. Ils méritent tous d'être impliqués dans la stratégie pour la conservation.

Les Spectateurs qui constituent une classe massive des supporters sportifs. Ils sont de tous les âges confondus. Chacun a une équipe qu'il aime regarder jouer, défendre dans les discussions au point de livrer des bagarres en cas de contradiction. Ils ont chacun un sportif de son équipe favorite qu'il prend comme idole. Pour eux le sport sert d'une occasion de distraction préférée. Ce sont ces spectateurs paient les entrées de matches, ils sponsorisent et induisent souvent les grands joueurs dans des erreurs fatales pour les encourager à bien performer. Ils les dirigent donc vers les vendeurs des drogues, fétiches et viandes de brousse. Lorsque les spectateurs sont acquis à la cause de la conservation, leur influence fait adhérer les autres sportifs à leur conviction conversationnelle.

Les Novices qui constituent une catégorie sportive des fanatiques pratiquants et influents. Ils font beaucoup de bruits en jouant. Ils sont toujours prêts à se bagarrer pour un désaccord de point de vue sur un match passé. Ils n'ont pas besoin d'un prix pour jouer. Ce sont des enfants et jeunes de 6 à 15 ans. Ils peuvent jouer du matin au soir, sous un soleil accablant ou sous une pluie légère, tout dépend de la disponibilité du ballon. Ils n'ont besoin ni de réglementaire de temps ni du nombre sur le terrain ni d'un seul arbitre car chacun peut crier devant une faute et tous les autres des deux équipes valident la faute sur le champ et le jeu continue. Celui ou celle qui est fatigué(e) se repose ou sort du terrain pour revenir sur le terrain au temps voulu après son repos.

Cette catégorie est composée des sportifs très observateurs qui voient et analysent tout puis rapportent fidèlement en famille ce qu'ils ont vu et entendu sur le terrain et sur la route en allant et en revenant. Lorsqu'ils sont gagnés pour la conservation, ils dénoncent facilement tout sur le braconnage sans intérêt de mentir ni cacher la vérité. Tout ce qu'ils exigent c'est le ballon pour les entraînements ou les matches ultérieurs. Ils travaillent bien à l'école mais le danger est qu'ils se laissent apprivoiser en acceptant facilement d'accompagner les chasseurs en forêt ou de s'enrôler dans des bandes des armées sans se rendre compte du danger qui les guette. «Telle a été le cas des enfants des églises à travers le monde, pour leur éducation. »

Les Praticants : Ils constituent la catégorie des joueurs grandissant qui se préparent pour une longue

carrière sportive. Chacun d'eux aimerait devenir un jour quelqu'un de renom comme tel ou tel joueur dont il peut parfois se donner le nom. Celui-là est non seulement une idole pour lui mais aussi un modèle de sportif à devenir dans la vie. Leur âge varie entre 15 et 20 ans révolus. Les pratiquants proviennent de la cité, des dernières années des écoles secondaires locales ou des universités, pour la plus part. Ils influencent quelque peu la jeunesse et le public familial par leur talent et leurs ambitions. Tout ce qu'ils disent à la mi-temps est très observé dans le milieu où ils vivent. Ils sont excellents dans les championnats interscolaires ou interuniversitaires. Lorsqu'ils parlent de la conservation ou la protection de la faune et la flore surtout des gorilles devant un public ou à la radio, à la télévision ou au stade, ils laissent au public le soin d'observer, de suivre et de respecter. Cette catégorie intéresse notre recherche car très abordable.

Les Athlètes : Ils sont des sportifs que regarde le public au niveau local, national. Ils ont une notoriété considérable dans le milieu. Ils sont de l'âge de 20 à 25 ans influencent beaucoup la jeunesse et le public, par leur talent prometteur et leur début de performance. Lorsqu'ils parlent de la conservation ou la protection des gorilles c'est tout le monde qui les écoutent public et promet de s'y conformer.

Les Elites : Ils sont constitués de la catégorie des athlètes regardés avec attention au niveau national, régional et parfois international. Leur âge varie entre 23 et 30 ans. Ils constituent une catégorie la plus admirée à laquelle s'identifient toutes les autres catégories précédentes. Ils influencent beaucoup les autres sportifs et tout ce qu'ils disent à la mi-temps ou sur les médias est très suivi et respecté. Chaque fois qu'ils prennent la parole, ce qu'ils disent est très suivi et se passe de tout commentaire dans le pays ou le continent. Lorsqu'ils parlent de la conservation ou la protection des gorilles le public suit et respecte.

Les Professionnels : Ce sont les sportifs par excellence qui évoluent très loin de leurs pays. Ils sont aussi influents sur toutes les couches sociales. Il faut de la diplomatie pour les rencontrer et leur parler car ils sont tout le temps recherchés. Par leur âge de 25 à 33 ans ils sont reçus dans des grands salons et ils ont la facilité de s'adresser aux décideurs de tous les niveaux et aux leaders d'opinions. Ils ont la popularité, la richesse et le monopole de promotion des autres sportifs. Quand ils parlent de la conservation du Gorille des plaines orientales, c'est tout le monde qui prend la chose au sérieux. A ce niveau, ces sont plus des sportifs-leaders qu'il faut atteindre pour parler de la conservation de la nature à tous. Tous ces sportifs ont développé le goût de la protection de l'environnement et ont désormais décidé de s'impliquer dans la conservation de la nature à partir du moment où ils se retrouvent en compétition et entendent parler de l'environnement à protéger par toute personne. Depuis ce temps-là, l'ignorance du besoin de conservation commence à disparaître pour laisser place à l'appropriation de la stratégie de conservation de la nature par des activités sportives des jeunes filles et garçons des communautés sur encouragement et appui logistique des aires protégées comme cela est le cas dans les deux parcs.

Choisir les spectateurs et dicter le comportement à observer

Les outils de sensibilisation sont régulièrement mis à la portée des communautés suivant chacune des six catégories de sportifs trouvables au sein des communautés riveraines. Du début de travail de sensibilisation et du renforcement de la stratégie de conservation au moyen du sport, l'étude démontre le cheminement qui va du sport pour la conservation au sport dans la conservation.

Le sport pour la conservation, au pied du schéma, s'applique sur les sportifs de toutes les six catégories qui vivent encore dans l'ignorance de la protection de l'environnement, bien plus de la biodiversité dans sauvage qu'aquatique. Ces sportifs peuvent encore être des braconniers.

Le devoir des formateurs sportifs de l'environnement est de travailler avec les athlètes en les ramenant du point -10 au point 0, à quitter progressivement le négatif de connaissance de la conservation. Le sport dans la conservation, au sommet du schéma quant à lui, s'applique sur les mêmes six catégories des sportifs qui ont déjà entendu parler de la conservation et qui ont déjà été impliqués dans des compétitions des loisirs ou de qualification, comme parties prenantes dans la protection de l'environnement. Ces sportifs ne peuvent plus jamais faire du braconnage. Bien plus, ils s'engagent à le dénoncer. Le devoir des formateurs sportifs de l'environnement est d'évoluer avec les athlètes en les ramenant du point 0 au point 10, à maîtriser progressivement la connaissance et le

bienfondé de la conservation de la nature tant nationale qu'internationale pour les générations actuelles et futures.

Schéma du sport pour la conservation au sport dans la conservation de la biodiversité

Ces espèces fauniques sont protégées, celles floristiques le sont ainsi que leurs habitats La sécurité alimentaire du Gorilla beringei graueri. Il est important de donner des conseils sur le comportement à adopter sur le terrain de football à côté de l'aire protégée. Devant une victoire ou une défaite de l'équipe soutenue, le public oublie dans quel milieu il se trouve. C'est en forêt, ce n'est pas dans la ville. Le comportement calme ou de petit bruit souhaité par les gestionnaire du parc n'est pas celui que lui manifestent les spectateurs, parfois même les joueurs aussi.

Aussi, la pollution se fait voit car le public laisse trainer au sol des sachets plastiques dans lesquels il emballe des vivres cuits ou des boites de conserve ouvertes, des morceaux de pains ou des peaux de bananes, des papiers mouchoir ou des tissus d'habits déchirés par colère après la défaite. La meilleure façon d'empêcher cette pollution est simplement de clarifier dans des messages à la télévision ou radio, sur des dépliants ou billets d'invitation qu'il y a des choses qui n'entrent pas sur le terrain les jours du match pour la conservation. Ce jour arrivé, il est mieux d'ériger une barrière à une seule entrée du terrain de jeu et exiger que chaque spectateur, sans exception, qui vient pour le match, accepte de se laisser contrôler par les gardes du parc avant d'accéder sur le terrain. Ces agents retiennent tout objet polluant, qu'ils numérotent, dans un lieu qu'ils surveillent eux-mêmes et remettent un jeton au propriétaire de l'objet avec un numéro correspondant. A la sortie du terrain, le propriétaire récupère son objet pour un faire usage dans les champs ou brousse environnants, destination de la cité ou du village, loin de l'aire protégée.

Faire du sport pour la conservation c'est le faire contre le réchauffement climatique

Conserver la chaîne alimentaire annuelle du Gorilla beringei graueri dans les forêts du PNKB c'est veiller sur la sécurité alimentaire de ce gorille et également apporter une contribution à la lutte contre le réchauffement climatique. Pour ne parler que du Gorilla beringei graueri, il se nourrit naturellement de trois sortes d'aliments : les feuilles, les fruits et les jeunes pousses des bambous suivant quatre trimestres de chaque année. Notre recherche a, en collaboration avec les gardes du parc, réussi à prélever les sortes d'aliments du gorille à chacune des quatre trimestres pour la survie alimentaire de cette sous- espèce des gorilles de montagne. Le dos argenté Cimanuka et sa famille nous sert de modèle dans l'étude du mouvement alimentaire suivi au Parc National de Kahuzi-Biega

Période de l'année	Milieu alimentaire	Nom et sorte d'aliment	Dominance
Trimestre 1 : De Janvier à mi-avril	Forêt secondaire et marais large	Urera (feuilles et écores, FS) ; Takasea (feuilles et écores, FS) ; Sizidium (fruit, FS) ; Superus (feuilles et écores, MR).	Feuillets, écorces et peu de fruits
Trimestre 2 : De mi-avril à mi-juillet	Forêt secondaire	Myrianthus holisti (fruit, FS) ; Myrianthus arborera (fruit, FS) ; Mimlopsis (feuilles et écores, FS) ; Agenias (feuilles et écores, FS) ; Esenta ventricosium (feuilles et écores, FS).	Fruits
Trimestre 3 : De mi-juillet à mi-octobre	Forêt des bambous	Jeunes pousses de bambous (FB) ; Urera (feuilles et écores, FS) ; Basel alba (feuilles et écores, FS).	Bambous
Trimestre 4 : De mi-octobre à Janvier	Forêt secondaire et	Urera (feuilles, et écores FS) ; Takasea (feuilles et écores, FS) ;	Feuillets, écorces et fruits

	marais large	Mimlopsis (feuilles et écores, FS) ; Sizidium (fruit, FS) ; Superus (feuilles et écores, MR).	
--	--------------	---	--

Tableau du mouvement alimentaire de la famille Cimanuka en haute altitude

La recherche a mis plus d'efforts sur le silverback Cimanuka a été pris pour modèle de famille de gorille en mouvement par période dans les forêts du Kahuzi-Biega à la recherche de sa nourriture.

Le système alimentaire du Gorilla beringei graueri, est constituée de trois types d'aliments dont les feuilles et écorces, les jeunes pousses des bambous et les fruits. Ce régime s'étale sur quatre saisons alimentaires de l'année correspondant aux quatre trimestres de l'année. La visite au gorille et l'orientation des touristes se réfèrent à chaque période d'alimentation du gorille en forêt secondaire (FS), dans les Marais (MR) ou en forêt des bambous (FB).

La famille Cimanuka est la plus visitée par les touristes au Kahuzi-Biega, depuis les années 2005. Elle se distingue par plusieurs naissances des jumeaux et une éthologie qui étonnant les visiteurs.

Elle vaut la peine d'être visitée afin de permettre à l'aire protégée de générer des recettes pour son fonctionnement.

Chaque sportif convaincu s'engagent à ne plus rien endommager ni entrer en forêt pour le braconnage, en signant sur sa Licence Sportive comme joueur volontaire du parc. Gombanet Foundation, par son programme Eastern Lowland Gorilla Sports Conservation met à la disposition du parc une Licence Sportive des pour la biodiversité, sur accord de collaboration avec le parc.

Approcher les adultes des communautés riveraines pour la conservation du parc

Au-delà des activités sportives autour du parc, les adultes méritent aussi d'être abordés pour sauver la nature en danger. Cette étude a eu le mérite de convaincre les parents des jeunes sportifs riverains à s'impliquer dans la conservation de manière responsable. Les masses que délivrent leurs enfants les plus dynamiques dans les activités sportives du parc, pendant la mi-temps, les persuadent petit à petit au point que ces vieux hommes et femmes manifestent l'intention de se rencontrer en réunion avec les gestionnaires des aires protégées pour un entretien plus sérieux. Ce qui devient pour le PNKB une idée louable. Pendant que les parents riverains, qui voient leurs enfants recevoir des équipements sportifs, lors des expéditions sportives vers les stations, les adultes quant à eux réclament au parc des appuis beaucoup plus durables comme la construction des écoles, des centres de santé, le paiement des frais scolaires des enfants pygmées, l'aménagement des routes de desserte agricoles délabrées et parfois des grandes route comme la Nationale numéro cinq qui traverse le parc ; abandonnées par les décideurs étatiques. Le parc se retrouve face à des fortes demandes qu'il accepte de relayer aux gouvernants.

De toutes les aires protégées qui organisent et responsabilisent les communautés riveraines, les deux Parcs nationaux Virunga et Kahuzi-Biega ont déjà expérimenté professionnellement l'approche sport jusqu'à impliquer toutes les parties prenantes dans la conservation. Autant l'organisation « Virunga Sports Alliance » au PNVi, autant Gombanet Foundation et son programme « Sports Media Victory » excellent dans la sensibilisation des jeunes, femmes, hommes et vieux pour la protection des gorilles de montagne et des plaines orientales qui attirent les touristes de tous les coins du globe. Cependant, le PNKB se distingue du PNVi par l'extension la stratégie sur trois provinces que couvre ce parc : Sud-Kivu, Nord-Kivu et Maniema, et la formation des arbitres et entraîneurs parmi les jeunes des communautés, au lieu de ne faire que remettre les équipements aux communautés.

	Secteur ou milieu influencé par le braconnage	Vareuses		Ballons			Autres	
		Filles	Total	G ar ç	Filles	Total	Pomp e	Sifflet

				o n s				
1	Itebero	2	8	1 2	4	16	6	6
2	Lulingu	2	6	8	4	12	4	4
3	Tshivanga	0	8	1 6	0	16	8	8
4	Nzovu	0	6	1 2	0	12	6	6
5	Kalonge	0	4	8	0	8	4	4
6	Nzibira	0	4	0	0	8	4	4

Tableau de répartition d'équipements de football de sensibilisation et formation 2008-2009

Le football, le sport le plus préféré dans le milieu, passe de la phase du « Sport pour la conservation » à la phase du « Sport dans la conservation ». Le sport au Parc National de Kahuzi-Biega est une activité mobilisatrice et attrayante étant donné qu'elle s'aligne parmi les grands moments de distraction au village autant qu'en ville. Visiblement les filles sont moins sensiblement moins engagées dans le sport pour la conservation par rapport aux garçons. Le Parc National de Kahuzi-Biega, en collaboration avec ses partenaires et ses agents formés dans le management sportif, procède par des expéditions sportives vers les communautés où sont chaque fois organisées des séances de formation en management sportif : former les leaders sportifs de différentes entités administratives riveraines du parc, des journalistes sportifs et des comités d'encadreurs sportifs. Ce n'est qu'après ces séances de formation que les délégations du parc passent à la dotation des équipements de sport et la socialisation fraternelle avec les sportifs et leurs parents : partage de repas pour la circonstance. Trois des chefs locaux invités prononcent des brefs discours ou font un commentaire sur les relations existantes ou qui devront exister entre le parc et les communautés. Au PNKB cette initiative a débuté avec la jeunesse de la basse altitude. Les meilleurs joueurs qui sont pris pour des idoles des fanatiques, passent au microphone des médias pendant la mi-temps pour s'adresser au public. Ils invitent le même public à la retenue devant la chasse dans les forêts du parc, devant la viande de brousse en vente partout dans les villages, pourtant elle est sujette de bien de maladies contagieuses et fatales comme la Fièvre Ebola décrite partout dans le monde. La destruction des richesses naturelles du pays conduit comme conséquence, aux arrestations, aux emprisonnements et au paiement d'amendes. Un ensemble de huit équipes des jeunes de Club des Amis de la Nature à Itebero dans le territoire de Walikale autour du PNKB se décident les premières à abandonner le braconnage et s'impliquer dans la conservation de la nature du parc et la protection du gorille. Le sport pour la conservation commence à s'appliquer. Toutes les catégories des sportifs qui ne savaient rien sur la protection de l'environnement s'organisent pour demander d'autres informations sur le parc. Plusieurs d'entre eux pensaient que le parc n'appartenait à personne d'autre si ce n'est leurs grands-parents et quant à ce, poursuivaient-ils dans leur discours, ils en étaient les seuls héritiers. Il a fallu plus de séances de travail pour effacer cette utopie de leurs têtes. Grâce au sport et à des explications de plusieurs chevronnés de la protection de l'environnement, les gens ont fini par comprendre que toutes les forêts se trouvant dans les limites du parc appartenaient à l'Etat congolais. Ces sportifs ont pris la charge de continuer les explications aux parents à la maison. C'est donc plus tard que les communautés vont réclamer au parc de leur clarifier ses limites afin sachent dès lors par où elles peuvent arriver dans leurs activités agricoles ou pendant leurs moments de chasse. L'équipe du parc chargée de la délimitation a eu du travail à partir des activités sportives.

Impact du sport parmi les populations autour du PNKB

L'encadrement de la jeunesse, dans ce domaine du sport exige une assistance technique sportive très engagée. Cette assistance génère des fruits positifs pour le parc, dont la décision de chaque sportif de

quitter le braconnage dans le parc : une forte réduction de pression sur la faune et la flore là où ce grand nombre des personnes se décident de se convertir. Ce qu'un simple don des vareuses et des ballons ne peut influencer.

	Secteur ou milieu influencé par le braconnage	Ont suivi les matches		Etaient braconniers			Ont cessé le braconnage		
		Filles	Total	Garçons	Filles	Total	Garçons	Filles	Total
1	Itebero	332	1577	420	24	444	220	20	240
2	Lulingu	234	1421	285	43	328	155	32	187
3	Tshivanga	299	1149	146	19	165	103	8	111
4	Nzovu	125	614	223	9	232	121	7	128
5	Kalonge	89	338	84	2	86	70	0	70
6	Nzibira	132	1052	329	61	390	154	54	208

On constate que le taux de spectateurs est très élevé à Itebero, Lulingu, Tshivanga et Nzibira. Le taux de braconnage y est plus accentué à l'exception de Tshivanga. Kalonge reste moins attaché au sport et détient moins de braconniers par rapport aux autres secteurs du parc.

Conflits ciblés à travers le sport et leurs causes

Ces conflits sont constatés à travers cinq types de pressions sur le parc :

pression des braconniers de viande de brousse, pression forces négatives dans les forêts du parc, pression des fermiers et exploitants miniers, pression des communautés environnantes, pression de disfonctionnement administratif qui faciliteraient le parc à maintenir l'intégrité de l'aire sous sa gestion, à étendre son autorité sur la protection des écosystèmes et à jouir des retombées touristiques.

Type de conflits	Causes des conflits
Conflits parc/population	Abattage des arbres des limites ; Déprédation des cultures par les animaux du Parc ; Délocalisation / Évacuation des populations autochtones sans indemnisation ; Partage insuffisant des bénéfices entre le PNKB et la population ; Pauvreté de la population ; Couloir écologique du Parc traversant la chefferie de Nindja ;
Conflits liés à l'accès aux ressources naturelles	Extension du parc sans consulter la population ni mesures d'accompagnement ; Exploitation des minerais dans le parc Installation des champs dans le parc Coupes des bois (construction, chauffe, braises) Braconnage Pêche avec nasse et utilisation des produits de végétation toxique.
Conflits intra et inter institutionnels	Armement des bouviers dans le Parc Présence des bandes armées dans le Parc (FDLR)

	Utilisation du Parc à des fins politiques Distribution des titres de propriété dans le Parc les autres services de l'État. Corruption Faiblesse du cadre légal ne favorisant pas la cogestion du Parc avec la population Non vulgarisation de la loi Absence de la politique nationale de conservation communautaire Circulation illicite dans le Parc Non-respect des textes légaux régissant l'ICCN Disfonctionnement de l'ICCN Divergence et conflit entre certains services publics (ICCN, Développement rural, Mines, Environnement, Titres fonciers, Division de l'agriculture et élevage) ; Braconnage par les agents du PNKB Déforestation par certains agents du PNKB Exploitation des minerais par certains agents du PNKB Absence de la matérialisation des limites
--	---

Tableau des conflits ciblés à travers le sport et leurs causes
Pérennité du sport pour la conservation

Après étude et conviction que le sport est un atout incontournable pour une efficacité dans la conservation des écosystèmes et dans le marketing pour le tourisme pratiqué par les communautés riveraines du parc ainsi que d'autres nationaux qui ne trouvent pas d'intérêt à visiter leurs ressources naturelles. Une opportunité à tous les jeunes qui veulent désormais servir comme des volontaires, en s'engageant fidèlement à la protection et la conservation de la biodiversité, à travers leurs talents sportifs. Après notre travail de terrain en forêt et dans les communautés avec les jeunes, nous sommes arrivés à la conclusion, comme résultat que l'approche du sport est efficace pour la protection des gorilles. Nous proposons que ce modèle de sports et conservation d'espèces endémiques soit d'application dans plusieurs autres aires protégées de la République Démocratique du Congo et d'ailleurs. Les braconniers restent nombreux et la sensibilisation doit continuer. Le sport étant très mobilisatrice, elle demeure une des voies les plus efficaces pour aider à conserver la biodiversité du PNKB et plus particulièrement la conservation du Gorilla beringei graueri pour enfin atteindre le maximum de temps d'habituation réussie et la satisfaction des touristes.

Résultats d'analyse sur la sensibilisation par le sport pour la conservation

A la question : « Que disent les gens du Gorille des Plaines de l'Est ? »

	Quarante-cinq villages ont répondu	Pourcentage	i Age des répondants
1.	Un animal toujours respecté depuis nos ancêtres	15%	20-30 ans d'âge
2.	Un animal qui doit être protégé par nous et nos enfants	5%	45-60 ans d'âge
3.	Un animal qui intéresse	30%	20-35 ans d'âge

	seulement ceux travaillant au Parc		
4.	Un animal important pour nos communautés	2%	40-60 ans d'âge
5.	Un animal à tuer pour avoir la viande à manger	10%	20-30 ans d'âge
6.	Un mauvais animal qui apporte le malheur aux gens	1%	15-16 ans d'âge
7.	Rien à dire à propos de cet animal	37%	20-35 ans d'âge

Tableau d'âges de braconnage en basse altitude du PNKB

Un bon nombre des jeunes est utilisé par plus adultes pour le braconnage. Les résultats ont démontré que l'ignorance est grande, chez les communautés riveraines, sur l'importance de sauvegarder la biodiversité et les écosystèmes du parc. Les communautés ne bénéficient pas des ressources exploitées dans les forêts et aires protégées et la meilleure façon de les approcher et les attirer vers les gestionnaires du parc pour un dialogue et une cogestion éventuelle. La meilleure voie de conciliation demeure le dialogue organisé pendant et à l'issue des activités ludiques et plus particulièrement sportives.

Les projets d'encadrement de la jeunesse sensibilisée à travers le sport (football) consistent en la formation dans des petits métiers en rapport avec les activités génératrices de revenu, dans villages des joueurs du parc lorsque ils acceptent de devenir des conversationnistes, protecteurs de la biodiversité.

Conclusion

Cette étude a abordé une thématique unique en ce sens que le sport devait trouver un terrain de conciliation entre gestionnaires du Parc National de Kahuzi-Biega et les communautés environnantes pour la protection de la faune et la flore. Il a été démontré qu'entre autres stratégies que les aires protégées peuvent adopter, le sport en est une autre, pas la meilleure bien entendu, mais qui a prouvé au PNKB qu'elle apportait solution à plusieurs problèmes de conservation et que de cette conservation découle un succès dans l'exploitation du tourisme. Nous avons beaucoup plus focalisé notre attention sur la conservation du Gorille des Plaines de l'Est, le Gorilla beringei graueri pour confirmer aux sportifs talentueux l'importance que le monde entier accorde à cette sous espèce des Gorille des montagnes le Gorilla beringei.

Il s'est avéré que dans notre étude, la partie basse altitude du PNKB soit plus mise en exergue tout simplement parce que elle est la plus grande en couvrant plus de 80% de la superficie du parc, elle compte plusieurs communautés consommatrice de la viande de brousse autour d'elle et contenant plusieurs jeunes doués pour le sport mais qui sont aussi des braconniers professionnels. Il serait souhaitable que les gestionnaires du parc fassent des efforts pour s'approcher des leaders locaux pour des échanges et leurs prêter oreille attentive, car ces derniers possèdent de l'autorité sur leurs jeunes qui sont en majorité des braconniers, des destructeurs de la biodiversité faunique et floristique. Le sport devrait être une activité de routine pour en faire sortir des professionnels à l'échelle nationale, régionale ou internationale qui convaincraient leurs semblables à travers des médias de toutes sortes. Il joue un rôle prépondérant dans la conservation du fait de son influence sur la jeunesse autour de l'aire protégée comme le présente ce tableau sur le taux d'abandon de braconnage reste inférieur mais avec peu d'efforts à Itebero Lulingu et Nzibira. Le parc engage des agents gardes-parc, issus des communautés riveraines dévoués et dotés des atouts physiques convenables pour le travail de conservation, mais qui

touchent un salaire médiocre au profit des cadres des bureaux, non riverains du parc, engagés sur base des affinités familiales, tribales ou relationnelles avec les gestionnaires. Le programme de Conservation communautaire s'implique aussi dans l'appui aux communautés à travers le financement de leurs activités génératrices des revenus.

Avec l'appui sportif, ces AGR affaiblir le taux de braconnage en haute et basse altitude du parc.

Dr Belkho El Mustapha

Intervenant associé au sein du Madison International Institute & Business School, USA

L'amélioration apportée par le contrôle de gestion dans le management de l'entreprise

Nous vivons actuellement dans un monde ouvert, évolutif et perpétuel changement. Le contrôle de gestion tel que les ouvrages le définissent actuellement semble de plus en plus s'éloigner de son rôle antérieur du support du service comptable. Il est né pour l'animation du processus de suivi de la performance des entreprises à court terme, lequel processus peut déclencher, à travers l'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations des actions de correction sur les plans d'actions prédéfinis. Son rôle actuel est de plus en plus basé sur une notion de qualité et benchmarking.

Ainsi, au sein de la réorganisation générale des firmes et de leurs niveaux de délégation, apparaissent de nouveaux qui n'étaient jusqu'alors reliés qu'aux fonctions de support. Au milieu de cette réorganisation, apparaissent de nouveaux types de délégation directement liés au besoin de compréhension et de maîtrise des activités déléguées.

Le contrôle de gestion prend ainsi une dimension à la fois plus opérationnelle et plus stratégique selon le service et la structure dans laquelle il travaille. Dans certain cas il réintègre, les lignes hiérarchiques.

Ayant connaissance de ces faits, on est alors en droit de se demander le management de l'entreprise pour répondre, nous nous attacherons, dans notre recherche, de définir les termes du sujet, puis faire intervenir les paramètres agissant sur l'influence que peut avoir le contrôle de gestion sur management.

Suivant les jeux de pouvoirs des actions et des niveaux d'intelligence émotionnelle de l'organisation ainsi que son histoire, sa place sera plus ou moins contrôlée et importante (son autonomie en tant que cadre en sera modifiée). Le choix des outils sera donc primordial pour occuper une réelle place au sein de l'organisation.

La place de contrôleur de gestion, même si elle tend à subir autant de facteurs d'histoire, individuels et collectifs de contingences, semble tout de même entrer dans une phase de mutation profonde affectant et formalisant sa mission. Le développement de l'activité de contrôle fait émerger de métiers différents au sein même du contrôle de gestion. De ce fait le contrôleur de gestion et son influence sur le management semblent sensiblement s'accroître au sein des organisations gérées de façon matricielle ou par processus.

I) Contribution de contrôle de gestion au management

1) Le contrôle de gestion, un des aspects du management.

Le contrôleur de gestion possède un éventail d'actions à accompagner qui peuvent varier selon les situations et influencer de façon directe ou non sur les modes de management, de part l'effet de management, va avoir une influence déterminante sur l'organisation, comme sur le style de manager qu'elle arbitre.

1.1 Aspect management et manager

1.1.1 Style de management

Le management se définit comme un style de direction qui régule l'organisation fonctionnelle, il découle à la fois des objectifs et de ceux qui les mettent en place.

Le management prend de plus en plus en compte la dimension sociale et les paramètres de l'efficacité comme étant des facteurs déterminants de la pérennité de l'entreprise. Le mode de régulation est créé par la performance alliant efficacité et efficience sur le long terme.

Loin de l'approche mécaniste de Fayolle et Taylor où la motivation des agents au travail se résumait à la rémunération, on intègre désormais les travaux de Mayo, Crosier et Simon, afin de mieux agir sur les paramètres de motivation individuelle, et de permettre l'adéquation entre les intérêts individuels des

agents de l'organisation.

Le contrôleur de gestion a un niveau opérationnel par le biais de la gestion des interfaces et le contrôle des systèmes d'information. La principale cause est le développement des services et de l'informatique le contrôle de gestion interagit sur le management proprement dit. Il instaure les outils sous contrôle des autres opérations en charge d'activité.

1.1.2 Le comportement des managers :

- Qu'est ce qu'il a le manager ?

Le manager doit être en effet conscient qu'il doit agir sur l'activité formelle et informelle sur l'organisation. Certaines personnes savent maîtriser les informations et se rendre incontrôlable comme les commerciaux aux grands comptes. L'autorité est la capacité à faire respecter volontairement les ordres donnés.

Le pouvoir est donné de façon formelle par l'organisation à une personne à qui on délègue une responsabilité sur la mise en place d'action. Il ne faut pas confondre ces deux notions, car il arrive assez régulièrement au sein des organisations, de constater que celui qui exerce le pouvoir n'a pas suffisamment d'autorité, on touche dans ce cas aux problèmes de délégation et de contrôle sur lesquels le contrôleur de gestion doit se pencher afin de gérer bien les interfaces.

- Différents managers

Il existe cinq types différents de managers selon qu'ils privilégient ou non l'aspect social ou financier de leur service :

L'aspect social de son service, il est très peu efficace et très paternaliste à la délégation de pouvoir. Il évolue au sein des PME-PMI ou services de production en niche et de recherche et développement c'est l'approche de bienveillant.

L'explosif ne s'implique sur l'instar du bienveillant que sur le côté efficace de son service. Il ne prend pas en considération le côté social de son travail de manager.

Le consultatif comme le participatif s'intéressent à tout en même temps. Ils ne privilégient ni le financier, ni le social. Selon la régulation hiérarchique et leur charisme naturel, ils vont aller jusqu'à prendre leurs décisions de façon collective par notre étude, les contrôleurs de gestion ont des fonctions et une influence sur le management qui ne peuvent s'expliquer que par des facteurs individuels, prenons l'exemple sur notre société Medic, Monsieur AZM travaille au siège dans l'organisme financier dans un mode de fonction hiérarchique.

2) De l'activité des contrôleurs de gestion

L'étude de la pratique du contrôle de gestion se développe véritablement avec les travaux d'Hopper (1980) et d'Hopwood (1983), ce dernier lançant un appel pour que les chercheurs décrivent enfin ce que font les contrôleurs de gestion en pratique.

Mais qu'est ce qu'un contrôleur de gestion ?

L'on peut alors expliquer le métier de contrôleurs par ses activités. Il apparaît souvent deux aspects récurrents dans la vision du métier de contrôleur de gestion :

L'activité prévisionnelle et celle de la remontée et de l'analyse de l'information.

Activité pratiquée :

Selon des auteurs les activités des contrôleurs de gestion sont classées autour de cinq catégories. D'une part, celle ayant trait au système de coût et à leurs calculs, ensemble d'activités très important sans la mesure ou celles-ci permettent d'affecter les coûts indirects. D'autre part, les autres distinguent les activités ayant trait au processus de décision à court et long terme.

A long terme on retrouve les choix d'investissement en capital, à court terme, on retrouve les analyses coût volume profit, ainsi les auteurs classent d'autres options par activité de planification et par une autre qui concerne le calcul des écarts, les reportings, l'évaluation des performances.

Et enfin par l'ensemble des méthodes quantitatives que peuvent mettre en œuvre les contrôleurs de gestion. Si on prend l'exemple dans l'industrie de la nourriture ou dans l'activité de boisson au Maroc.

Le pratique d'étudier le contrôle de gestion se fait en se focalisant sur les outils qui s'appliquent sans se soucier de leur place dans l'organisation.

Contrôleur de gestion dans l'organisation

Les contrôleurs de gestion passent beaucoup de temps sur le processus budgétaire et de reporting, les activités non récurrentes ont de leur parcours quelques minutes à plusieurs fois. Selon ma pratique les contrôleurs de gestion préparent les budgets en juillet.

D'un autre coté, les activités ponctuelles peuvent avoir leur commentaire de la part d'un collaborateur :

Oh ! Je viens de recevoir un autre mail de Monsieur Mourad contrôle interne à notre société ...

Ah, oui il veut la précision... il va falloir lui répondre après avoir vérifier.

Ce point est subjectif, quand je me retourne et que je suis avec l'ordinateur, j'ai tout le temps l'impression d'écrire un mail pour marquer notre potentiel de contrôle. Et dans ce sens c'est un contrôle qui est centré sur la mise en place de remontée ou de descente d'information entre le terrain et la direction générale ou financière.

Les contrôleurs de gestion centraux tiennent de leur position dans l'organisation. Ainsi Monsieur Mourad responsable contrôle m'a expliqué son travail à la direction générale me dit « on est bien d'accord ? On n'est pas des opérationnels, on ne s'occupe pas du tout de la même chose ».

Donc à ce sens ma mémoire tend à vous tenir savoir que le contrôleur de gestion est considéré comme étant avant tout un manager. C'est un acteur de la gestion de l'organisation et de la cohérence entre les objectifs poursuivis par les comportements de ses différents membres.

3) Missions et rôles du contrôleur de gestion.

Le contrôleur de gestion est un acteur qui est rattaché à la direction financière ou au directeur de contrôle de gestion. Son rôle d'interface avec le terrain est assez prégnant.

La fonction de contrôleur de gestion est souvent cumulée avec les missions surtout en petites structures (PME). Dans les grands groupes de contrôleur de gestion a des postes divers comme :

Le contrôleur de gestion commercial qui élabore les tarifs et les marges, analyse la rentabilité des produits par zone marché et contrôle les coûts de distribution ainsi il a l'accès d'intervention en collaboration avec la direction commerciale, sur les prévisions des ventes et la façon bien définir les objectifs.

Le contrôleur de gestion industrielle exercer la fonction de contrôleur de gestion central, analyse des prix de revient, des coûts de production.... son intervention est actif dans l'amélioration de la rentabilité en plus de ses missions de contrôle budgétaire et il est rattaché au directeur de site.

Le contrôleur budgétaire élabore et contrôle les prévision et réalisations budgétaires.

Le contrôleur- assistant a la fonction d'un contrôle sous l'activité du domaine par tableau de bord, analyse des stocks, frais général, etc.

4) Caractéristique de contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion doit connaître les objectifs et doit mettre en place les plans d'actions en s'assurant un bon suivi de l'activité de l'organisation. Il exerce un réel feedback sur l'activité et définit les critères de performance liés aux différents responsables de ces activités.

Le contrôleur de gestion est considéré comme conseiller économique de l'entreprise, dans les structures fonctionnelles.

Chez Medic notre société c'est Monsieur AZM qui travaille à la direction générale du siège dans le service financier de plus de neuf personnes et qui a pour mission de mettre à disposition des outils de pilotage. Au métier professionnel par exemple la mécanique, le mécanicien, conçoit, anime et entretient

le système pour son système budgétaire. Son rôle initial est celui de reporting financier, il choisit les clés de répartitions et les suit.

Et au cas de l'animateur du système de contrôle de gestion, il joue le rôle où le système est implanté dans une structure matricielle. Dans un sens il peut être chef de projet et jouer un réel rôle de manager.

Au société Medic, je suis contrôleur de gestion, c'est Monsieur Mourad travaillant au siège social, il définit son organisation comme matricielle et explique travailler à la fois pour le siège et la direction financière.

Il définit son rôle à long terme comme celui d'un conseiller et celui à court terme comme celui du décideur, à n'oublier pas le contrôle sous le comité de direction, l'ensemble de son service comprend huit personnes, ce qui montre le coté matriciel de l'organisation.

II) L'environnement et système d'évaluation de la performance

-La diversification des systèmes d'évaluation de la performance

La fonction moderne du contrôle constitue une réforme de gestion. Elle vise l'efficacité dans la gestion des ressources et prise de décision. Elle permet d'intégrer les données financières et non financières sur le rendement et fournit aux gestionnaires une démarche raisonnée de la gestion du risque, des mécanismes du contrôle efficace et un ensemble de principes d'éthique et de valeur.

Le développement de formes organisationnelles nouvelles qui s'appuient sur des processus d'avantage autocontrôle relève le rôle central des acteurs dans le management de la performance, et la nécessité de s'intéresser aux formes d'intégration entre la gestion des ressources humaines et le contrôle de gestion. La création de valeur au service du client devient un concept clé qui entraîne une remise en cause des outils de comptabilité analytique et de contrôle, et refonde les outils basés sur les activités et les processus (Henri Savall et Véronique Zardet, 2001).

Les travaux en contrôle de gestion relevant d'une perspective extra comptable sont de plus en plus nombreux. En France, les travaux les plus significatifs sont ceux de Burland et Simon (1997), « qui approchent le contrôle de gestion comme une forme de mise sous tension de l'organisation (système d'information, de mobilisation, approche socio organisationnelle) et s'intéressent au contrôle de gestion comme instrument de motivation ».

III) Les outils de contrôle de gestion

1) L'utilité des outils de gestion

L'utilité des outils de gestion nous permet d'identifier que chaque analyse au sein d'une entreprise se fait à partir de la représentation de l'organisation. La vision plus ou moins réelle de la structure, de la hiérarchie, des processus décisionnels, des zones de pouvoir, vont conditionner l'élaboration et l'utilisation des outils de gestion.

Ainsi aucune construction d'outils n'est statique. Elle évolue en fonction de l'environnement. Le gestionnaire a besoin de nouvelles informations, de nouvelles analyses de données, de nouveaux domaines d'interprétation qui nécessitent l'amélioration des outils existants. Liées à ces évolutions diverses et conjointes, il est possible de repérer plusieurs sources de construction de nouveaux outils de contrôle de gestion.

Extrait d'une analyse sur notre entreprise Medic :

A partir d'une représentation économique de l'entreprise fondée sur des outils pour piloter la performance :

- le concept de productivité globale
- le concept de valeur ajoutée.

Les outils liés aux évolutions de techniques comptables et de management :

La nouvelle représentation par rapport aux entreprises concurrentes, on a fait apparaître de nouvelles techniques comptables techniques comptables qui intègrent de nouvelles dimensions ou variables. L'organisation par activité conduit à de nouveaux outils de calcul de coût ou de nouvelles démarches de management :

Gestion par processus

Comptabilité par activité.

2) Divers outils.

De nombreuses typologie des outils du contrôle de gestion peuvent être présentées selon divers critères : mise place historique, objectifs visés, horizon temporel, service utilisateur.

La stratégie, le suivi opérationnel des fonctions et la structure ont des outils typiques de contrôle de gestion selon leur ordre d'évolution de besoins.

Ainsi apparaissent trois grands types d'outils :

Le calcul des coûts, le calcul budgétaire et les indicateurs de performance qui répondent à plusieurs objectifs évolutifs et plusieurs niveaux de décisions de la stratégie, de la structure, du suivi des fonctions.

Outil	Coût	Budget	Indicateurs
Champ D'utilisation			
Stratégie			
Suivi opérationnel des fonctions			
Structure organisationnelle			

Ce tableau peut être confirmé par certaines réponses issues de notre observation.

Les outils relevant du domaine des indicateurs (tableau de bord) et des coûts (comptabilité analytique, méthode ABC) sont privilégiés lorsque le champ d'action est stratégique.

L'outil indicateur reste le plus utilisé pour chaque niveau de décision (stratégique, opérationnel et structurel).

IV) Contrôle de gestion processus vers la performance.

1) Situation de contrôle de gestion

Le processus de contrôle de gestion ne relève pas directement de la fonction financière, mais leurs disciplines sont directement complémentaires.

Elle repose sur quatre étapes principales :

1 DEFINITION DES OBJECTIFS

PLANIFICATION

BUDGET

2 MISE EN ŒUVRE

3 CONTRÔLE DES REALISATIONS

4 ANALYSE DES RESULTAT

ACTIONS CORRECTIVES

Le contrôle de gestion n'est pas une action isolée, mais un processus destiné à motiver les responsables d'entreprises vers la performance.

Cette performance apparaît sous forme d'objectifs bien définis.

Les actions correctives visent généralement les moyens ou la façon d'atteindre les objectifs. Dans un cas extrême elles peuvent également remettre en cause les objectifs.

L'entreprise est en effet de plus en plus exposée aux turbulences du marché, et le contrôle de gestion doit s'adapter à ces situations en s'ouvrant à l'ensemble des opérations, de la fixation des objectifs au budget.

Le suivi des réalisations impose donc une parfaite connaissance des facteurs internes et externes qui constituent les rouages de l'entreprise et les mécanismes de planification.

Les objectifs

Le contrôle de gestion est lié à la notion d'objectif, car l'objectif introduit en parallèle la notion du « chemin à suivre » et par conséquent de pilotage de l'entreprise.

La difficulté du contrôle de gestion réside donc en premier lieu dans la multiplicité des objectifs de l'entreprise, parfois contradictoires, et en second lieu dans la définition d'objectifs sans valeur de contrôle.

Il faut donc établir une cohérence dans la définition des objectifs par rapport aux objectifs généraux de la politique d'entreprise. De même les objectifs de certains centres de responsabilité ne peuvent aller à l'encontre des objectifs des autres centres. Le contrôle de gestion prend appui sur les objectifs définis et les résultats constatés pour établir son verdict.

Les mesures correctives sont donc définies après l'analyse des écarts et de leurs causes.

Mais les objectifs s'avèrent erronés, le contrôle de gestion statue sur une situation boiteuse.

Contrôle de gestion

Objectifs programmés

Résultats constatés

ANALYSE DES ECARTS

ACTIONS CORRECTIVES

Privé d'un objectif valable, le contrôle rencontre certaines difficultés de parcours, car en mettant l'objectif en doute normal de contrôle des écarts ne peut offrir un diagnostic valable. Il faut donc un signal pour élargir l'analyse de contrôle de gestion sur les objectifs, oui encore sur les moyens mis en œuvre.

Ce signal est donnée lorsque les écarts entre les objectifs programmés et les résultats constatés dépassent toutes les prévisions.

Les objectifs peuvent avoir été placés trop haut par manque d'objectivité, par une mauvaise prévision des ventes. Au contraire ils peuvent avoir un reflet sur un manque d'ambition, et avoir été placés trop bas, ce qui ne conduit en aucun cas à une gestion managériale performante. Les moyens offerts et utilisés pour atteindre les objectifs peuvent ne pas avoir été suffisants ou convenables et adéquats, ce qui amène automatiquement à une perte de temps et gaspillage de moyens. Il est donc utile de fixer au départ les marges de tolérance au-delà des quelles le constat des écarts implique un contrôle élargi à tous les éléments du processus.

1.2 Plan d'action

Avec un contrôle de gestion qui se fonde sur la définition d'objectifs, ceux-ci doivent obligatoirement s'accompagner d'un plan d'action.

En effet un objectif sans plan d'action n'offre aucune signification, et ne permet aucun contrôle réel ni correctif.

Le plan d'action doit détailler, chiffrer, et échelonner sur le calendrier annuel les moyens qui seront mis en œuvre pour atteindre les objectifs.

1.3 L'impact de la performance.

Le contrôle de gestion améliore le management par élargissement de son activité en mettant en relation :

Les objectifs

Les ressources mise à disposition

Les résultats constatés.

A fin d'établir une analyse plus pertinente de performance.

OBJECTIFS

La performance se traduit par :

La pertinence, et la cohérence entre les moyens et les objectifs

L'efficacité à atteindre les résultats fixés

L'efficience du rapport coût /résultats.

Le contrôle de gestion impose une cohérence entre les objectifs, les moyens et les plans d'action des différents centres de responsabilité.

Pour une petite entreprise, c'est le patron qui assume seul les différentes responsabilités.

Pour une entreprise plus importante, et dans les grosses entreprises, il n'est pas rare de constater un cloisonnement entre les différents centres, et une concurrence pour l'obtention des meilleurs budgets.

On remarque, certains départements, y compris dans les administrations publiques, mettent parfois tout en œuvre pour créer des dépenses inutiles ou improductives afin de justifier des hausses de budget, durant le prochain exercice.

Lorsque le contrôle n'est que financier et simplement comptable, il s'intéresse d'avantage à examiner si les coûts sont réglementairement inscrit dans les dépenses, pour éviter les fraudes, que d'analyser si les dépenses sont justifiées en termes de gestion performante.

En parallèle, on assiste très souvent au désintéressement du personnel, et des responsables, aux résultats de l'entreprise.

La performance implique aujourd'hui une gestion des ressources basée sur « la gestion par objectif », c'est-à-dire sur la responsabilité de chaque centre à atteindre des résultats.

Il est donc primordial d'impliquer aujourd'hui les responsables des différents centres dans le processus de management et de contrôle de gestion.

2) Contrôle de performance.

La performance de l'entreprise propose sur différents critères qui ne se limitent pas au contrôle des coûts dans le cadre d'une bonne comptabilité analytique.

Le contrôle de gestion analyse donc de plus en plus un ensemble de facteurs autre que financiers.

Parmi ces facteurs :

1-contrôle de qualité

2-contrôle de l'organisation des services

3- contrôle de temps

2.1 Contrôle de qualité

En matière de production, il ne suffit pas de contrôler si la logistique des achats correspond aux prévisions quantitatives des ventes, et d'expliquer les écarts éventuels, il faut encore analyser si la qualité répond aux objectifs.

Au contrôle quantitatif on ajoute un contrôle un contrôle qualitatif.

Les normes qualitatives du produit doivent en effet correspondre aux données prescrites par le marketing.

Par qualité on vise la satisfaction de client par rapport à l'usage du produit mais également par rapport au facteur « attirance »ou « séduction » exercée sur le public par la présentation, l'emballage etc....

L'emballage du produit sert à séduire le client, mais également à protéger le produit durant son transport.

Il est donc important que le marketing de l'entreprise puisse rectifier ses erreurs éventuelles au niveau de la qualité ou du design.

La durabilité du produit peut être un argument de vente, mais la fréquence des renouvellements influence directement le chiffre des ventes.

L'aspect qualitatif du produit en fonction d'un prix de vente marché (prix marketing) implique donc une analyse fouillée des divers rapports de pertinence et d'efficacité.

Il est important de pouvoir corriger certaines erreurs en temps utile en pratiquant des contrôles permanents. À ce sens le contrôle de gestion peut également jouer un rôle préventif.

2.2 Contrôle organisationnel

Une organisation irrationnelle de l'entreprise est une cause de perte d'efficacité.

Le contrôle de chaque centre de responsabilité en terme d'efficacité ou d'efficacité, reste imparfait si la cohérence des activités et leur coordination entre les différents centres ne sont pas analysées.

Le produit est donc suivi dans son parcours entre les différents centres :

A -Prévision des ventes

Objectifs

Approvisionnement

Production

Stockage

Distribution

B -Vente Résultats

Les écarts entre A et B peuvent être causés par tous les centres intermédiaires ou le manque de cohésion et de communication entre les différents centres.

Pour analyser ce schéma on peut avoir plusieurs problèmes.

La coordination entre le marketing (prévision des ventes) les approvisionnement et la production fonctionne-t-elle efficacement ?

Un cloisonnement entre les différents centres et un manque de communication entraîne inévitablement des retards et des approvisionnements non justifiés.

Le temps écoulé entre les approvisionnements et la vente peut-il être raccourci ?

Au plus ce cycle est long au plus le coût est important : immobilisations des stocks, risques de démarquage, risques d'inventures...

Un manque de coordination entre tous les centres intermédiaires ne permet pas de programmer la distribution dans le cadre d'un délai tendu, et du « just in time ».

En faisant un suivi de flux produit dans les différents centres, et y compris chez le client, le contrôle de gestion peut analyser la performance de l'entreprise sous l'optique d'une gestion de produit et ce ci donne une tendance pour la production à tout élément de management.

En appliquant le même principe au flux financier on obtient le parcours par les différents centres intermédiaires.

Marketing Management

Financial management

Gestion des ventes

Programmation, ventes, livraisons

Devis, facturation- encaissements

Trésorerie
RAPPELS
Contentieux

COMPTABILITE

La synchronisation des activités risque de ne pas être assurée si le service de gestion des ventes ne coordonne pas les différentes opérations entre les centres intermédiaires.

Le contrôle de gestion, doit par conséquent s'assurer que la liaison entre les divers centres intermédiaires fonctionne efficacement :

Marketing	Prévision des ventes
GESTION DES VENTES	Production
Prise de commande	STOCK
Livraison à date	

Facturation aux conditions définies par le service de ventes

Encaissement

Rappels

Un cloisonnement entre ces fonctions, une mauvaise distribution des tâches, aboutirait à des responsabilités restreintes chacun dans son secteur, sans se soucier de suivi des autres centres. Ces divers centres sont liés par des objectifs communs.

2.3 Contrôle de temps

L'entreprise est confrontée à des problèmes des délais :

- Délai d'approvisionnement
- Délai de paiement des fournisseurs
- Délai de production
- Délai de livraison
- Délai de paiement de la clientèle

Ces délais ont une importance capitale et conditionnent le financement de l'entreprise.

Exemple :

Si les délais de paiement des fournisseurs sont nuls et que les délais de paiement de la clientèle sont de trois mois, l'entreprise doit faire face un délai réel de délai de production (deux mois)

+ Délai de livraison (15jours)

+ Délai de paiement (3 jours)

=5 mois et 15 jours, avant de récupérer les différents coûts.

Au coût d'approvisionnement il faut ajouter les différents coûts directs et indirects engendrés durant cette même longue période.

L'entreprise a donc besoin d'un fonds de roulement important pour financer son activité, ce qui engendre également des coûts financiers.

L'augmentation des délais de paiement des fournisseurs peut s'avérer intéressante si l'entreprise ne perd pas des conditions d'achat avantageuses pour paiement cash.

Par contre la diminution des délais de production et de livraison, et une diminution des délais de paiement des clients permettent de diminuer les coûts.

a mesure du temps se conçoit de deux manières :

le temps écoulé pour atteindre un objectif

le temps écoulé pour accomplir une tâche

3) Mesure du temps par objectifs

Le temps = coût

Le temps = risque

Par notre recherche nous avons vu que les délais pour atteindre un objectif étaient générateurs de coûts multiples.

Mais les délais sont également générateurs de risques.

Les délais d'approvisionnement, au plus ils sont longs au moins l'entreprise dispose de souplesse pour ajuster et corriger son planning de production en fonction de la situation du marché.

La mesure des délais de production prend en considération la date de commande des approvisionnements et la date de mise en stock des produits finis disponibles pour la phase distribution.

Cette phase de production comprend :

Le délai d'exécution et de livraison du fournisseur.

Le délai de production et de mise en stock du produit fini.

Après avoir contrôlé les flux d'approvisionnement, le contrôle de gestion va évaluer les délais entre la livraison des approvisionnements (mise en stock) et la mise en stock des produits finis.

Ces délais sont évalués en fonction des outils, et des effectifs en personnel de production.

Des délais trop longs engendrent des coûts que le contrôle de gestion pour but de minimiser la performance s'appuie quatre éléments :

Délais/ coûts/ qualité/ liberté de mouvements.

C'est donc en fonction de ces quatre éléments que le contrôle de gestion est appelé à donner son verdict.

De même le contrôle de gestion portera son analyse sur les délais entre une commande client et l'exécution de la commande, entre la livraison d'une commande et la facturation, et le délai moyen ou optimal entre l'envoi d'une facture et l'encaissement réel.

Les délais du marketing pour planifier les ventes et pour réagir en cas d'écart sur les prévisions établies, sont également des éléments à prendre en compte pour mesurer la performance de l'entreprise.

4) Organisation du système de mesure de la performance

Dans la pratique chaque entreprise, selon sa taille, son type d'activité, peut définir des objectifs prioritaires, et des sous objectifs.

Un fabricant, ou un importateur de produit finis ne sont pas soumis au même processus de production et de coût. Mais l'un et l'autre sont tenus aux logiques budgétaires.

Le contrôle budgétaire, l'analyse des écarts peut donc conduire par soucis de performance à élargir ce contrôle aux différents rouages de l'entreprise pour obtenir des données plus fiables.

Le pilotage de l'entreprise implique des remises en question permanentes, et un contrôle spontané des

activités.

Le but de contrôle de gestion moderne est d'organiser une technique de pilotage de l'entreprise en évaluant spontanément les mesures correctifs et les résultats, et en apportant les mesures correctives.

Le contrôle de gestion permet d'actualiser les critères de décision, de déceler les erreurs commises, d'améliorer les résultats sans se laisser aveugler par la routine.

Le contrôle de gestion est un ensemble de processus mis en place par le management de l'entreprise pour s'assurer de l'atteinte efficace et efficiente des objectifs fixés, et de la pertinence de ceux-ci.

Dans les grosses entreprises les tâches permanentes de contrôle nécessitent un service spécialisé agissant dans le cadre du management de l'entreprise.

Ce type de service comprend généralement plusieurs contrôleurs agissant au sein de certaines fonctions.

Si la formation de base du contrôleur de gestion est financière, des compétences complémentaires, commerciales, industrielles, ou en ressources humaines sont souvent indispensables, en fonction du terrain occupé.

Le contrôle de gestion est une action suivie et permanente dans le prolongement immédiat du management c'est-à-dire du pilotage de l'entreprise.

V) Le contrôle de gestion comme processus de management

Celle-ci peut être au volet comptable et financière mais aussi opérationnelle, quantitative, le manager l'utilise pour influencer des membres de l'organisation et pour coordonner à sa guise la façon dont ils coopèrent, cette définition ne présuppose pas que les managers sachent absolument où va l'entreprise, les managers doivent influencer les autres membres de l'organisation mais également s'appuyer sur les initiatives des opérationnels pour profiter des opportunités qui apparaissent dans le cadre des actions quotidiennes. Ils tiennent ainsi compte de la nature émergente des stratégies.

VI) Piloter une performance globale grâce aux tableaux de bord.

1.1 Les qualités d'un bon et d'un mauvais tableau de bord.

Un bon tableau de Bord de gestion	Accepté par tous Compris de tous Utile à tous Prospectif Performance équilibrée Des indicateurs financiers et non financiers
Un mauvais tableau de Bord de gestion	Collection d'indicateurs préexistants Imposé Rétrospectif Evaluant partiellement la performance Outil de surveillance Outil financier ou budgétaire

Le contrôleur de gestion doit être garant des informations qu'il présente et animateur des processus d'apprentissage en rendant compréhensible la vision des autres. Il est donc étroitement lié à la mise en place des systèmes d'information et de contrôle.

Le contrôle de gestion devient par ses démarches signalées dans notre recherche le gage de professionnalisation des managers. Il exprime le sens de leur mission, les places en position

De pilotage des résultats afin de permettre aux dirigeants de construire un vivier de futurs dirigeants. Il est la partie clé du contrôle interne oubliée par certains, qui le réduisent à une conversation entre actionnaires et dirigeants, l'organisation de la zone sensible qui sépare équipe dirigeantes et management intermédiaire.

Conclusion

Actuellement le contrôleur de gestion semble se définir lui-même dans la majorité des cas comme un générateur d'indicateurs facilitant la prise de décision des managers opérationnels. En effet, de part son étendue croissante d'activité (contrôle des coûts, suivi budgétaires, gestion opérationnelle des interfaces, reporting financier, choix des mouvements de répartitions, analyse des choix et risques et opportunités liés aux nouvelles activités), le contrôle de gestion se spécialise et regroupe plusieurs métiers, Le contrôle de gestion se positionne déjà à l'heure actuelle de mieux avoir la place grandissante des savoir-faire. A ce sens et de ce fait l'interaction entre le contrôle de gestion et le management risque d'évoluer et s'améliorer tout en se formalisant de façon grandissante, donc le contrôle de gestion se tend vers une extension de beaucoup de marché.

Le contrôle de gestion a voulu se départir d'une vision d'amélioration, il continue à entretenir la fracture entre ceux qui dirigent et ceux qui exécutent, Il n'est pas seulement fait pour agir, il l'est pour penser. Recréons ces espaces pour que les managers puissent penser.

Le contrôle de gestion, en tant que pilotage de la performance, est une fonction de management. En effet, il n'est pas seulement l'objet d'une expertise spécialisée assumant la mise en place d'outils, il est avant tout un processus de diagnostic des problèmes et de dialogue entre responsables opérationnels sur les résultats à atteindre et la façon d'y parvenir dans les meilleures conditions.

Rezo F21 LaRevue

est déposée au Dépôt Légal auprès de la [Library of Congress](#), Washington DC. et est consultable en ligne auprès du catalogue des œuvres numériques.

La diffusion de chaque édition est assurée par la Direction de la Publication
contact@rezof21.com

Adresse postale: Rezo F21 – LaRevue (MIHS LLC) 8, The Green, Dover DE-19901 United States



Rezo F21 LaRevue

est protégée par le copyright américain pour l'étendue du territoire fédéral, des possessions américaines d'Outre-Mer ainsi que pour l'Etranger.

Toute infraction à la reproduction de l'oeuvre sans le consentement de l'éditeur est soumise à des poursuites conformément au lois en vigueur aux USA et selon les modalités du programme *Anti-Piracy* du FBI.

